



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Perehdyttämismateriaali hotelliravintolalle

Nyqvist, Mirka

2015 Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

## Perehdyttämismateriaali hotelliravintolalle

Mirka Nyqvist  
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-  
johdon koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Elokuu, 2015

Nyqvist, Mirka

### Perehdyttämismateriaali hotelliravintolalle

|       |      |           |    |
|-------|------|-----------|----|
| Vuosi | 2015 | Sivumäärä | 42 |
|-------|------|-----------|----|

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena oli perehdyttämismateriaalin laatiminen hotelli-ravintolalle ja sen kautta perehdytysprosessin kehittäminen. Toimeksiantajayritys opinnäytetyölle oli Scandic-hotelliketjuun kuuluva helsinkiläinen Scandic Marski. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Scandic Marskin ravintolan iltavuoron perehdyttämisprosessia luoden sen tueksi toimiva tukimateriaali. Tavoitteena oli tutkia ravintolan tämän hetkisen perehdyttämisen toimivuutta ja laatua ja tuoda kehittämismahdollisuuksia esiin. Opinnäytetyön tuotoksena luotiin Marskin ravintolan iltavuoron uusien työntekijöiden käyttöön uusi, kaksiosainen perehdyttämismateriaali. Prosessin aikana kehitettiin ja hyödynnettiin olemassa olevaa perehdyttämismateriaalia sekä tuotettiin kokonaan uutta sisältöä.

Toimeksiantajan tilauksesta ja oman työkokemukseni kautta lähdettiin suunnittelemaan kaksiosaista perehdyttämismateriaalia Marskin iltavuoron uusien työntekijöiden käyttöön. Tarve perehdyttämisen kehittämiseksi luomalla sille apuväline/materiaali oli todettu, sillä Marskillä ei ollut uusille työntekijöilleen selkeää materiaalia työnoppimisen tueksi. Materiaali on suunniteltu uusien a la carte-työntekijöiden oppimisen ja ammatillisen kehityksen tueksi. Se edesauttaa työntekijän sopeutumista talon tavoille ja tutustumista työhön ja sen käytäntöihin. Materiaali on sähköisessä muodossa ja se lähetetään työntekijän sähköpostiin ennen ensimmäistä työvuoroa. Näin uusi työntekijä pystyy tutustumaan materiaalin sisältöön ennen työsuhteen alkua. Perehdyttämismateriaali kokonaisuudessaan auttaa työntekijää tutustumaan yrityksen arvomaailmaan, hotellin yleisiin toimintatapoihin ja työn rutiineihin. Sen ensimmäinen osa käsittelee organisaatioperehdytykseen liittyviä asioita, kuten yrityksen toimintatapoja yleisesti, työsuhteasioita ja yleisasiota hotellista. Toinen osa keskittyy työnopastuksen kannalta oleellisiin seikkoihin. Vaikka materiaali lähetetään ennakoiden työntekijälle sähköpostiin, perehdyttäjä käyttää samaa materiaalia apuvälineenään uuden työntekijän perehdyttämisprosessissa. Tämän vuoksi materiaalin liitteenä on muistilista, joka tukee järjestelmällistä perehdyttämistä ja asioiden läpikäyntiä perehdyttämisprosessissa. Uusi perehdyttämismateriaali parantaa Marskin uusien työntekijöiden perehdyttämistä ja helpottaa työhön tutustumista.

Perehdyttämismateriaalin pohjana on käytetty olemassa olevaa materiaalia niiltä osin, kuin ne olivat hyödynnettävissä. Teoreettisena viitekehyksenä toimi aiheeseen soveltuva kirjallisuus, kuten esimerkiksi henkilöstöjohtamiseen ja perehdyttämiseen liittyvät teokset. Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastatteluja ja osallistuvaa havainnointia sekä varjostusta. Osallistuva havainnointi ja varjostus toteutuivat toimeksiantajayrityksessä iltavuorojen aikana. Syntynyt perehdyttämismateriaali on tarkoituksella tiivis ja verrattain suppea ja sisältää kaikista olennaisimmat asiat, jotta se palvelisi uuden työntekijän oppimista ja uuden omaksumista parhaalla mahdollisella tavalla.

Mirka Nyqvist

**Orientation Material for a Hotel Restaurant**

|      |      |       |    |
|------|------|-------|----|
| Year | 2015 | Pages | 42 |
|------|------|-------|----|

The topic and purpose of this thesis was to improve the orientation process of Scandic hotel Marski's à la carte restaurant by drawing up new orientation material to be used by new employees. The objective of this functional thesis was to research the functionality and quality of a restaurant's orientation process and to adduce development ideas. The new orientation material has two sections and it was commissioned by Scandic Marski hotel. During the creation process existing material of Marski was modified and added new content to. By exploiting the author's own experiences of working at Scandic Marski planning the two-part orientation material to be used by new employees of Scandic Marski's à la carte-restaurant was initiated.

There was a need for orientation material since the company did not have distinct material which would support employees in the work orientation process. The material created helps the new employee to develop in the work and to get familiar with the organization policy and with the new work in general. The orientation material is in electronic format and will be emailed to the employees before the first work shift so the new employee is familiar with it in advance. The material's first section adapts standards of organizational orientation such as procedures of the company, routines and general matters of the organization. The second section includes the aspects of occupational guidance. Even though the material will be sent to the employee, the mentor will use the same material by using the "check list" which appended to the material. The check list will support the systematic orientation process in Marski.

The orientation material is based on information and orientation material which already existed. The theoretic framework was built by using relevant literature such as books about human resources management and orientation. The data collecting methods used in this thesis were theme interviews, observation and shadowing. Observation and shadowing were executed in Marski during the evening working hours. The material in its final form is compact. It will make the employees' orientation process as efficient as possible.

Keywords

orientation, occupational guidance, new employee

## Sisällys

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Johdanto.....   | 6  |
| 1.1 | Työn tausta.....  | 7  |
| 1.2 | Työn tarkoitus ja rajaus.....                           | 8  |
| 1.3 | Toiminnallinen opinnäytetyö.....                        | 9  |
| 2   | Scandic Marski toimintaympäristönä .....                | 9  |
| 3   | Organisaatioperehdyttäminen ja työnopastus .....        | 10 |
| 3.1 | Perehdyttämismateriaali osana henkilöstöjohtamista..... | 12 |
| 3.2 | Perehdyttämisprosessi työympäristössä.....              | 16 |
| 3.3 | Perehdyttämisen osa-alueet .....                        | 18 |
| 4   | Perehdyttämismateriaalin kehittämisprosessi .....       | 21 |
| 4.1 | Suunnitteluvaihe .....                                  | 22 |
| 4.2 | Perehdyttämismateriaalin kokoamisvaihe .....            | 28 |
| 4.3 | Materiaalin kuvaus .....                                | 31 |
| 4.4 | Materiaalin arviointi .....                             | 33 |
| 5   | Kehitysideat ja johtopäätökset.....                     | 35 |
|     | Liitteet.....   | 39 |

## 1 Johdanto

Työyhteisö, työympäristöt ja yhteiskunta muuttuvat jatkuvasti ja uusia yrityksiä syntyy toisten lopettaessa. Kun omistussuhteet muuttuvat ja henkilöstön ja organisaation sisällä tapahtuu muutoksia, muuttuvat yleensä myös toimintatavat. Palvelualalla on yleistä tilapäistyöntekijöiden ja määräaikaisten työntekijöiden suuri määrä ja suuren vaihtuvuuden takia perehdyttämistä ja työhönopastusta tarvitaan koko ajan. (Työturvallisuuskeskus 2003, 3.)

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö on suoritettu toimeksiantona Scandic-hotelliketjuun kuuluvan Scandic Marski -hotellin ravintolalle. Työ keskittyy Marskin a la carte -ravintolan iltavuoron toimintaan perehdytyksen ja työnopastuksen näkökulmasta rajaten tarkoituksellisesti pois aamiaistarjoilun sekä baariosaston. Tähän mennessä Marskissa ei ole ollut konkreettista perehdyttämismateriaalia eikä työhön opastusmateriaalia selkesti samassa paikassa, jossa se olisi helposti luettavissa ja hyödynnettävissä.

Opinnäytetyöraportti käsittelee perehdyttämisprosessia teoreettisen tiedon pohjalta, jonka pääaiheita ovat organisaatioperehdyttäminen ja työnopastus, perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista ja perehdyttämisprosessi työympäristössä. Opinnäytetyön teoreettinen osuus käsittelee myös perehdyttämisen osa-alueita, joiden teoreettinen viitekehys pohjautuu muun muassa Lainion Pro gradu -tutkielmaan Perehdyttäminen - käytäntöjä ja kasvatusta (2008) sekä Honkaniemen ja Kaappolan Pro gradu -tutkielmaan Perehdytys - totta vai tarua? (2013). Työni toiminnallinen osuus käsittelee perehdyttämismateriaalin kehittämisprosessia, sen suunnitteluvaiheesta kokoamisvaiheeseen sekä kuvaa ja tarkastelee syntyneen materiaalin laatua. Opinnäytetyön tuotos on perehdyttämismateriaali, jonka sisältö pohjautuu aiemmin esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen sekä rakentuu kattavaksi perehdytysmateriaaliksi eri tiedonkeruumenetelmien tuloksia mukaillen.

Työn tarkoituksena on saada uusien ja tilapäisten työntekijöiden perehdytys toteutumaan Marskin ravintolan iltavuoroissa työn tuotoksena syntynyttä perehdytysmateriaalia apuvälineenä käyttäen. Tavoitteena on kehittää ravintolaan toimiva ja kattava perehdyttämis- ja työhön opastusmateriaali, joka voidaan jossain vaiheessa muuttaa internettiin / yhtiön intranettiin sähköiseen muotoon. Tämän opinnäytetyön valmistumisaikataulun puitteissa perehdytysmateriaalin sähköistäminen ei ole mahdollista, mutta kappaleessa 5 esitettyjen kehitysideoiden pohjalta Marski on tulevaisuudessa mahdollisesti toteuttamassa perehdyttämismateriaalin sähköiseen muotoon.

Perehdyttäminen yrityksissä on yksi vaikutustekijä henkilöstön työtyytyväisyyteen ja näin ollen yksi henkilöstöjohtamisen osa-alueista. Scandicin maailmanlaajuisen, jokavuotisen henkilöstön työtyytyväisyyskyselyn, Voicen, perusteella valitaan vuosittain hotellikohtaiset kehit-

tämiskohteet, jotka ovat olleet tuloksissa heikoimpia. Tämän vuoden (2015) kehityskohteet ovat työmotivaatio ja perehdyttäminen ja koulutus. Tämän opinnäytetyön tuotoksena syntynyt perehdyttämismateriaali on yksi perehdyttämisen kehittämisen konkreettisista tuotoksista.

## 1.1 Työn tausta

Idea ja tilaus opinnäytetyölle lähti toimeksiantajan tarpeesta saada perehdyttämisprosessin tueksi jonkinlainen konkreettinen apuväline. Scandic Marskin ravintolaosaston toiminta on jakautunut kolmeen osa-alueeseen: aamiais- ja lounastarjoilu, baariosasto sekä a la carte -toiminta, joista viimeksimainitun perehdytysmateriaalin luomisprosessiin tämä opinnäytetyö keskittyy.

Tähän saakka uusien työntekijöiden perehdytys iltavuorossa on ollut kaikkien työntekijöiden vastuulla työn ohessa tapahtuvana oppimisprosessina, josta päävastuussa on kuitenkin ollut vuorossa oleva vuoropäällikkö. Tässä opinnäytetyössä luodaan Marskin perehdyttämisprosessin tueksi yhtenäinen perehdytysmateriaali, jonka tarkoitus on toimia jatkossa apuvälineenä ja tukena perehdyttämisprosessissa. Kirjallinen perehdytysmateriaali ei ole kuitenkaan pääasiallinen perehdyttämiseen käytettävä väline. Ravintolatyö on hyvin käytännönläheistä ja aktiivista, jolloin myös perehdyttämisesprosessissa on otettava huomioon konkreettisen ja työn ohessa tapahtuvan oppimisen tehokkuus, jota ei voi kirjallisesta lähteestä oppia kokonaisuudessaan. Jatkuvasti vaihtelevia tilanteita ja erilaisia asiakaskontakteja ei voida kattavasti ennakoida kirjalliseen perehdyttämisoppaaseen, joten käytännönläheinen oppiminen on ravintolatyössä tärkeää kirjallisen ohjeistuksen / perehdyttämismateriaalin ohella. Perehdytysmateriaali on tarkoitettu uudelle työntekijälle lukumateriaaliksi, johon hän voi perehtyä ennen ensimmäistä työvuoroa.

On myös huomioitava, että Työsuojelulaki velvoittaa työnantajan huolehtimaan työntekijän asianmukaisesta perehdyttämisestä ja työhönopastuksesta (Finlex 2015). Perehdyttämisellä on myös huomattava vaikutus henkilön työhyvinvointiin ja työkykyyn. Sosiaali- ja terveysministeriön internetsivuilla määritellään työhyvinvointi seuraavasti: ”Työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on turvallista, terveellistä ja mielekästä. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito.

Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. ”Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvavat ja sairauspoissaolojen määrä laskee.” (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014.) Voidaankin todeta, että kattava ja asianmukainen perehdytys tukee työntekijän tulevaisuuden työhyvinvointia etenkin työn mielekkyyteen, tehokkuuteen ja työssä menestymiseen liittyvien asioiden saralla.

Scandic hotellit ympäri Euroopan mittaavat sekä asiakkaidensa että henkilöstönsä tyytyväisyyttä erilaisin mittarein. Näistä laajin henkilöstön tyytyväisyyttä luvuin mittaava käytäntö on vuosittainen Voice-kysely. Voice-henkilöstötyytyväisyyskysely on henkilökunnalle vapaaehtoinen, mutta suositeltava sähköinen kysely, jonka tarkoituksena on selvittää muun muassa henkilökunnan tyytyväisyyttä, motivaatioastetta ja työnantajaan kohdistuvia asenteita. Vuonna 2015 ravintolaosaston henkilöstö antoi heikoimmat arvostukset työmotivaatiolle sekä työhön perehdyttämiseen ja koulutukselle. Nämä kaksi osa-aluetta nousivat näin ollen vuoden kehityskohteiksi. Tämän opinnäytetyön ja sen tuotoksena syntyneen materiaalin tarkoituksena on edesauttaa perehdyttämisprosessin tehokkuutta ja olla työnpastusmateriaalina Marskin uusille työntekijöille.

## 1.2 Työn tarkoitus ja rajaus

Uuteen työhön perehdyttäminen on ensiarvoisen tärkeää henkilön aloittaessa uudessa työpaikassa, jolloin kaikki on uutta ja vierasta. Vaikka perehdytettävä henkilö olisi jo usean vuoden työskennellyt ammattilainen, voidaan olla tilanteessa, jossa aiemminkaan opitut ja hankitut tiedot ja taidot eivät riitä takaamaan haluttua työtulosta. (Työturvallisuuskeskus 2003, 4.)

Scandic Marskissa työskentelevä ravintolahenkilökunta on kaikki joko alalle koulutettu, tai ammattitaitonsa työn ohessa luoneita vuosien saatossa. Marskin ravintolassa ei ole tällä hetkellä erillistä perehdytysmateriaalia lukuunottamatta ilmoitustaululla olevia esimiehen tiedotteita, joiden sisältö vaihtelee. Tämän opinnäytetyön tarkoitus onkin tuottaa käytännöllinen perehdytysmateriaalipaketti uusille työntekijöille sekä extratyövoiman käyttöön. Vakituisen henkilökunnan lisäksi Marskissa työskentelee jonkin verran extratyöntekijöitä sekä harjoittelijoita. Työnopastuksen apuvälineeksi tämän opinnäytetyön tuloksena syntynyt perehdyttämiskansio on heille erittäin hyödyllinen.

Tämän opinnäytetyön tuotoksena syntynyt perehdytysmateriaali on kaksiosainen. Ensimmäinen osa, ”Tervetuloa Scandic Marskiin” sisältää perehdytyksen yrityksen yleisimmät asiat sekä tärkeimmät sen toimintaan, arvoihin ja työsuhteeseen liittyvät asiat. Toinen osa, ”Työnopastus Marskin iltavuoroon” käsittelee toimintatapoja Marskin iltavuorossa työhön perehdyttämisen ja työnopastuksen näkökulmasta. Perehdytysmateriaalin käyttötapa vaihtelee riippuen siitä, onko perehdytettävä henkilö satunnainen extratyöntekijä vai onko hän tulossa vakituiseksi tai osa-aikaiseksi työntekijäksi. Ensiksi mainitussa tapauksessa perehdytysmateriaalin toinen osa, ”Työnopastus Marskiin”, annetaan työvuoron alussa, jonka jälkeen vuorossa oleva perehdyttäjä käy relevantteimmat asiat läpi perehdytettävän kanssa tarkistuslistan avulla. Jälkimmäisessä tapauksessa materiaali voidaan lähettää työntekijälle ennen hänen työsuhteen



teensa alkua, jolloin hänellä on paremmin aikaa tutustua oppaaseen ja sisäistää asiat ennen konkreettisen työn alkamista.

Marskin aamu-, lounas-, baari- ja iltatoiminta poikkeavat toimintatavoiltaan toisistaan melko suuresti. Aamiais- ja lounasvuoroissa asiakkaat noutavat ruuat ja juomat seisovasta pöydästä, jolloin henkilökunnan tehtäväksi jää tarjoiluastioiden täydentäminen ja pöytien siistinäpito. Esimerkiksi alkoholitietämystä ei vaadita henkiökunnalta näissä vuoroissa, joissa anniskelu jää lähes poikkeuksetta melko minimaaliseksi. Tämän vuoksi tästä opinnäytetyöstä on tarkoituksellisesti rajattu aamiais-, lounas- ja baaritoiminta pois ja se käsittelee Marskin iltavuoroa sekä a la carte -ravintolaa. Tuotoksena syntyvä perehdyttämismateriaali käsittelee iltavuoron toimintaan liittyviä asioita.

### 1.3 Toiminnallinen opinnäytetyö

Idea opinnäytetyöhön ja sen lopputuotokseen lähti toimeksiantajayritykseltä itseltään. Opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen ja mukailee toiminnallisen opinnäytetyön tunnusmerkkejä: se tavoittelee ammatillisessa ympäristössä käytännössä tapahtuvaa ohjeistusta, opastusta tai järjestämistä. Siinä yhdistyvät myös käytännön toteutus ja toteutuksen raportointi käyttäen erilaisia tutkimusviestinnän keinoja. Erilaisia toteutustapoja voivat olla esimerkiksi kirja, kansio, vihko, opas tai vaikka järjestetty tapahtuma. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9 - 10.)

Toiminnallisen opinnäytetyön raporttitekstissä tulee selvittää se, miksi työ on tehty, mitä on tehty ja miten se on tehty. Siinä tulee myös arvioida, minkälainen työprosessi oli ja eritellä johtopäätökset / tulokset ja esitellä keinot, joiden avulla konkreettinen tuotos on saavutettu. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9 - 10.) Tämän opinnäytetyön tuotos on perehdyttämisopas ja raportti on koottu toiminnallisen opinnäytetyön raportointimenetelmiä käyttäen.

## 2 Scandic Marski toimintaympäristönä

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii Scandic-hotelliketjuun kuuluva Scandic Marski -hotelli. Scandic-ketju omistaa yhteensä 223 hotellia ympäri pohjoismaita ja on näin ollen yksi johtavista hotelliketjuista. Scandicilla on hotelleita myös pohjoismaiden ulkopuolella mm. Saksassa ja Alankomaissa. (Scandic 2014.)

Scandic Marski tarjoaa asiakkailleen 289 huonetta ja sijainnin aivan Helsingin ytimestä, Mannerheimintieltä Stockmann-tavarataloa vastapäätä. Marskissa tarjotaan hotelliasiakkaille aamiaisen, joka sisältyy kaikkien huoneiden hintaan. (Scandic 2014.) Päivittäisen aamiaisen lisäksi tarjolla on joka arkipäivä lounas, joka hotellin sijainnin vuoksi on hyvin suosittu etenkin

lähistöllä sijaitsevien toimistorakennuksien henkilöstön keskuudessa. Hotellin omia asukkaita lounasasiakkaita on vain murto-osa. A la carte -ravintola on auki maanantaista lauantaihin klo 18 - 23.00. Ravintolan asiakkaita suurin osa on hotellin asukkaita, mutta myös hotellin ulkopuolisia asiakkaita käy syömässä runsaasti. Erillinen baari on hotellissa auki päivittäin. Scandic Marskin henkilöstö työskentelee kolmesta eri osastosta, jotka ovat vastaanotto, ravintola ja puhtaanapidon osasto. Ravintolaosasto (F&B) käsittää aamiais- ja lounastarjoilun, kokouspalvelut, a la carte -ravintolan ja baariosaston. Jokaisella osastolla on oma esimiehensä ja ne toimivat käytännössä omina yksikköinä, toki yhteistyötä tehden ja keskenään kommunikoiden. Marski järjestää koulutuksia ja kokouksia henkilöstölle muutaman kerran vuodessa, joihin osallistutaan joko osastokohtaisesti tai esimerkiksi vastaanotto- ja ravintolaosastojen työntekijät yhdessä.

Työntekijöiden työtapaa ja palveluasennetta ohjaa Scandic ketjun arvot: Casual, Caring, Creative ja uusin, vuonna 2014 lisätty arvo, Competitive. Työntekijöitä kannustetaan noudattamaan näitä arvoja ja soveltamaan niitä työtehtävissään osastosta riippumatta. Scandic on järjestänyt myös koulutuksia, jotka käsittelevät arvolutapauksen mukaista palveluasennetta ja niiden mukaan työskentelemistä.

Kun kehitetään hotelliravintolan perehdyttämis- ja työopastusmateriaalia, on otettava huomioon hotelliravintola toimintaympäristönä. Se poikkeaa tavallisesta ravintolasta tietyn seikoin, jotka perehdytysmateriaalissa, ja etenkin sen yksityiskohtaisuudessa, on otettava huomioon. Hotellissa työskentelyä määrittää yhteistyö muiden osastojen kanssa. Tällainen ”yli osastorajojen” -ajattelu vaatii henkilökunnalta erityistä tietämystä myös muiden osastojen toiminnasta niiltä osin, jotka ovat relevantteja yleisen työnteon kannalta. Jokaisen työntekijän oletetaan tietävän esimerkiksi yleisimmät aukioloajat tai palveluidentarjoamisajat ja palvelutarjonta koskien koko hotellia, ei pelkästään työntekijän omaa osastoa. Myös palvelualttius on hotellityöntekijöillä oltava verrattain korkea, sillä hotellin voidaan olettaa olevan auki 24 tuntia vuorokaudessa ja asiakkaiden toiveet oletetaan täytettävän mahdollisuuksien mukaan.

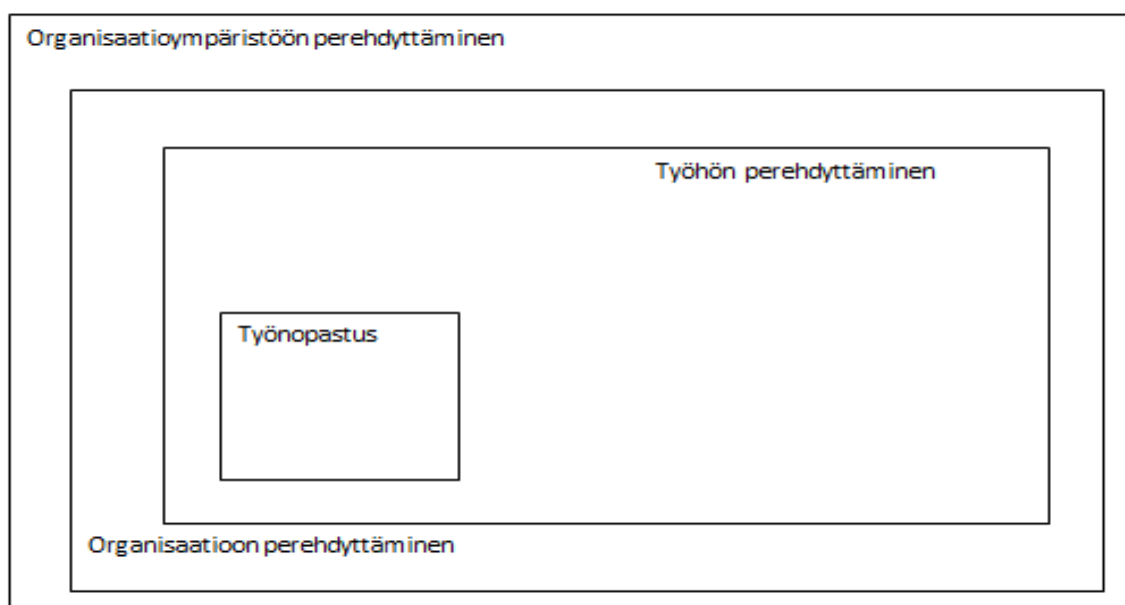
Ravintolatyöskentelyssä on huomioitava esimerkiksi erilaiset maksutavat ja alennuskuponit, joita suurelta osalta ravintolan asiakkaita löytyy. Hotelleissa on mahdollista kuitata lasku aterioinnin lasku huoneen laskuun, joka maksetaan uloskirjautuessa pois. Erilaisten ”vouchereiden” eli kanta-asiakkaiden alennuskuponkien käyttöön on oma toimintaprosessinsa, johon perehdyttämismateriaalissa muun muassa keskitytään.

### 3 Organisaatioperehdyttäminen ja työnopastus

Perehdyttäminen tarkoittaa kokonaisuutta, joka sisältää kaikki toimenpiteet, joiden avulla organisaatioon uutena työntekijänä tullut henkilö sopeutetaan uuteen työhönsä sekä organi-

saatioon. Myös saman organisaation sisällä työtehtävää ja/tai työympäristöä vaihtanut työntekijä perehdytetään (Heinonen&Järvinen 1997, 142 ; Helsilä 2002, 52). Organisaation toimialasta ja tulevista työtehtävistä riippuen perehdyttämisprosessin laajuus ja monipuolisuus vaihtelee, mutta yrityksestä huolimatta huolellisen perehdyttämisen merkitystä ei voida aliarvioida. Sen lisäksi, että perehdyttäminen auttaa työntekijää sopeutumaan ja suoriutumaan työstään tehokkaammin, on huomioitava myös onnistuneen perehdyttämisprosessin yritykselle tuottama arvo.

Perehdyttämisprosessissa pyritään antamaan uudelle työntekijälle kattava tietomäärä koko organisaatiosta, organisaation toiminta-ajatuksista, yrityksen päämääristä ja tavoitteista, markkinatilanteesta, franchising-yrityksen muista toimipaikoista sekä arvoista (Heinonen ym. 1997, 144). Sen tavoitteena on myös luoda monipuoliset valmiudet henkilölle menestyä työssään ja luoda siihen monipuoliset valmiudet, kuten myös edesauttaa henkilön positiivisen työmotivaation syntymistä. Asianmukainen perehdyttäminen on myös osana edistämässä työyhteisön toimintaa ja luomassa luontevaa vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijöiden välille. Henkilön hallitessa tehtäväkenttäänsä, myös virhemahdollisuudet vähenevät ja tehokkuus lisääntyy. Hyvä perehdyttäminen vaikuttaa pitkällä aikavälillä myös yhtiön tulokseen ja tuottavuuteen positiivisesti. Heinonen ym. (1997) esittävät kirjassaan perehdyttämisen koostuvan eri tasoista, jotka ovat kuitenkin sidoksissa toisiinsa (kuvio 1).



Kuvio 1: Perehdyttämisprosessin eri tasot. (Heinonen ym. 1997, 142.)

Kuviossa 1 kuvataan perehdyttämisprosessi eri tasojen avulla. Laajin kokonaisuus voidaan katsoa käsittävän organisaatioympäristöön perehdyttämisen, jonka jälkeen luonnollisena jatku-

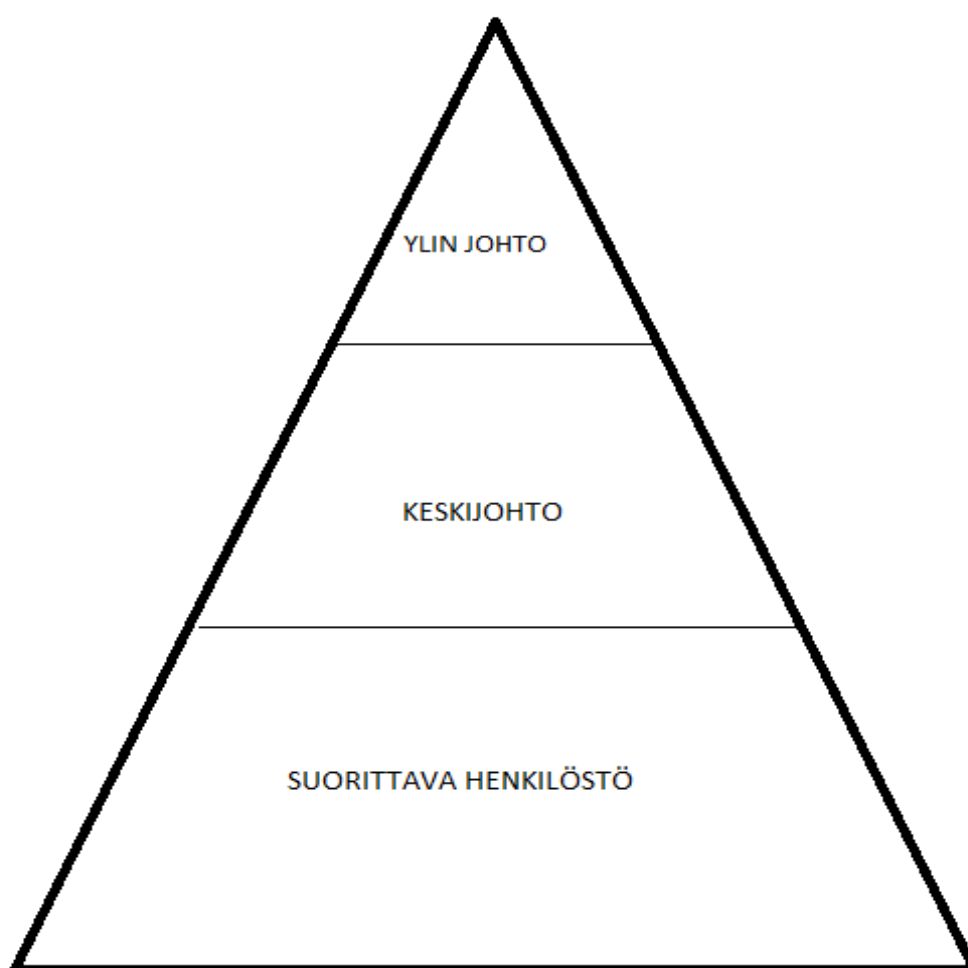
mona uusi työntekijä tutustuu organisaatioon. Yleinen työhön perehdyttäminen ja konkreettinen työnopastus käsittää suorittavan työn ja työtapojen, rutiinien, käytäntöjen ja työn suoritustavan läpikäymisen. (Heinonen ym. 1997, 142.) Yrityksen toimialasta ja henkilön organisatorisesta asemasta riippumatta jokainen yrityksen palveluksessa oleva henkilö on yrityksen palveluiden ja tuotteiden myyjä sekä yrityskuvan edistäjä. Toiminnallaan jokainen työntekijä viestittää kuvaa työnantajastaan ja on oletettavaa, että sen kuvan halutaan olevan positiivinen. Kattava perehdytys takaa perustiedot organisaatiosta laajemmin, ja henkilön on hallittava yrityksen asiat muiltakin, kuin vain henkilön oman työtehtävän osin. (Heinonen ym. 1997, 143.)

Työhön perehdyttäminen ja työnopastus voidaan katsoa olevan organisaatioperehdyttämiseen verrattuna hieman konkreettisempi, käytännön työntekoon ja siihen kuuluvien osasten hallintaan keskittyvä prosessi. Työhönopastuksen sisältö on niin ikään riippuvainen yrityksen toimialasta ja toimintatavoista, mutta siihen voidaan katsoa kuuluvaksi ainakin opastus työmenetelmistä, työtavoista, laitteista, tehtävien sisällöstä, henkilökunnasta, rutiineista ja päätöksentekotavoista. (Hätönen 1999, 69.)

Työhönopastuksella varmistetaan myös henkilön asenteellinen valmius uusiin työtehtäviinsä uusien tietojen ja taitojen lisäksi. (Heinonen ym. 1997, 145.) Asenne ja työntekijän henkinen motivaatio on suuressa roolissa henkilön tulevaisuuden työssä viihtymisen ja motivaation kannalta. Jos henkilö kokee puutteellisesta perehdytyksestä tai työhönopastuksesta johtuvaa epävarmuutta työtehtävissään, voi fokus olla kohdentunut toissijaisiin asioihin työn laatuun keskistymisen sijasta. Työmotivaatio voi kärsiä, jos henkilö turhaan kokee itsensä kykenemättömäksi suoriutumaan työtehtävistään tiedonpuutteen vuoksi. Heinonen ym. (1997, 146.) korostavatkin, että henkilöstön vaihtuvuus on keskimääräisesti huomattavasti pienempi sellaisissa yrityksissä, joissa perehdyttämiseen on investoitu ja panostettu tuntuvasti.

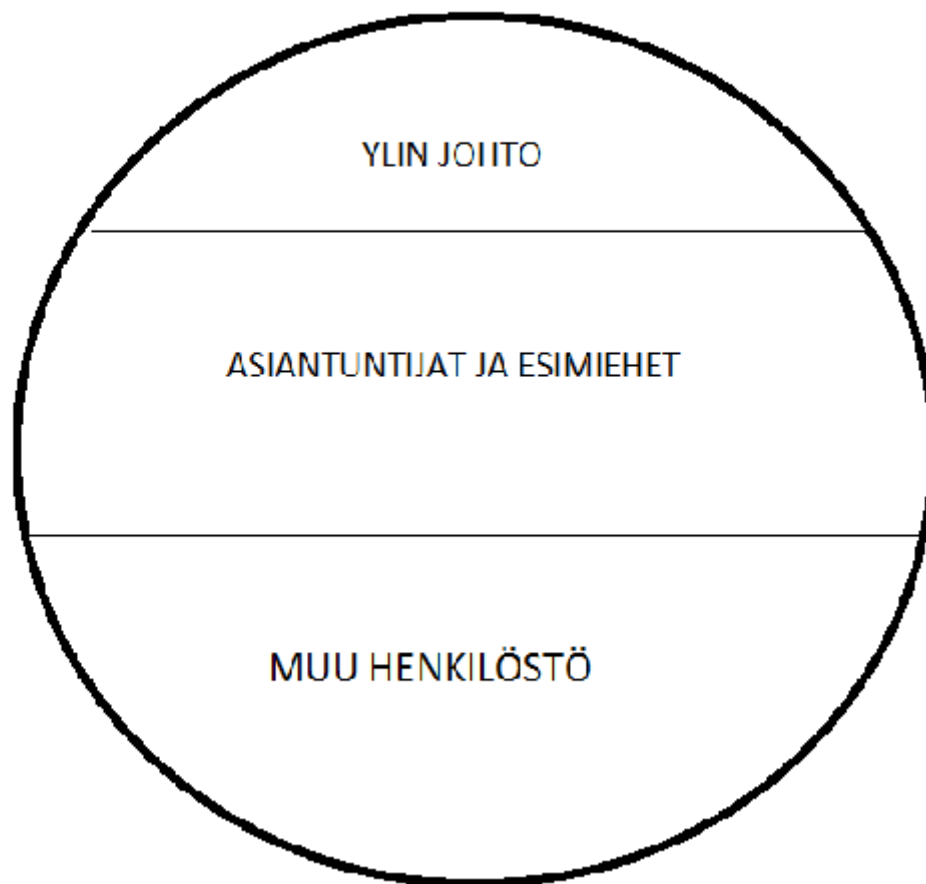
### 3.1 Perehdyttämismateriaali osana henkilöstöjohtamista

Jokaisessa yrityksessä ja organisaatiossa on tietty rakenne. Se määrittelee omat arvonsa, päämääränsä ja tavoitteensa ja luo erilaisia strategioita niiden saavuttamiseen. Tarkastellessa historiallista yritysrakennetta voidaan huomata, että organisaation rakennetta on kuvattu hierarkkisella kolmiomallilla (kuvio 2), jossa ylin johto on kolmion kärjessä, keskijohto keskellä ja suorittava henkilöstö alimpana. (Heinonen ym. 1997, 30 - 31.)



Kuvio 2: Vanhanaikainen organisaatorakenne. (Heinonen ym. 1997, 30.)

Vanhanaikainen organisaatorakenne (kuvio 2) kuvastaa jo nykyään vanhanaikaista ajattelumallia. Nykyaikaisissa johtamis- ja henkilöstöjohtamisstrategioissa on kuitenkin tiedostettu, että asetettujen tavoitteiden onnistuminen riippuu miltei täysin ihmisten toiminnasta. Henkilöstö on se organisaation osa, joka toteuttaa käytännön toiminnan ja jolla on myös tietoa ja osaamista. Nykyaikaista yrityksen rakennetta voidaankin kuvata ns. tynnyrimallilla (kuvio 2), jossa keskijohdon merkitys on pikku hiljaa väistymässä eri asiantuntijoiden ja pidemmälle koulutetun henkilökunnan tieltä. Suorittavan henkilöstön joukossa on henkilöitä, joilla on tietoa ja taitoa asioissa, jota ylimmällä johdolla ei välttämättä ole. Näiden henkilöiden taitoja on alettu systemaattisesti hyödyntämään nykyaikaisissa organisaatioissa maksimaalisen tehokkuuden saavuttamiseksi. On myös otettu huomioon, että jotta organisaatio menestyy, on henkilöstöä kehitettävä ja hyödynnettävä optimaalisesti. (Heinonen ym. 1997, 31.)

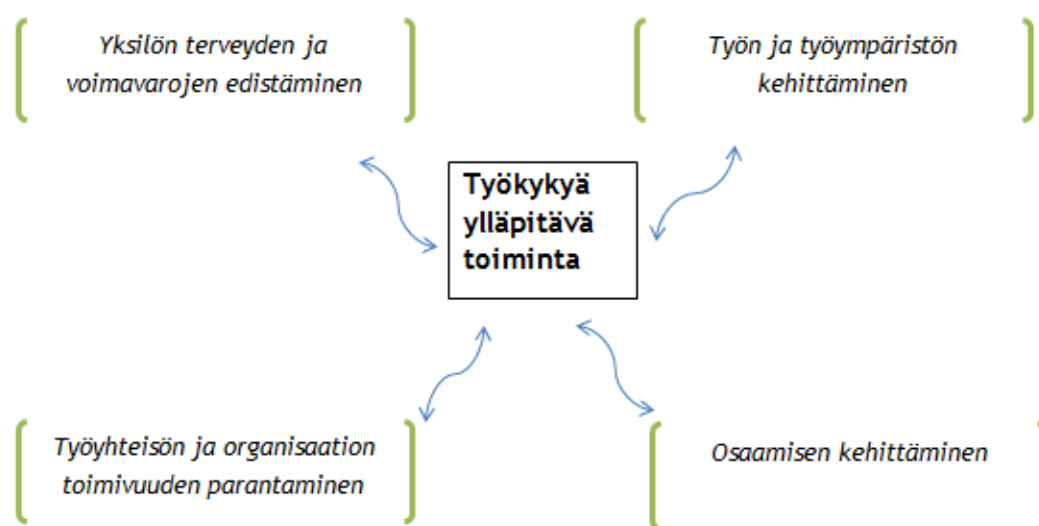


Kuvio 3: Nykyaikainen organisaatiomalli. (Heinonen ym. 2007, 30.)

Nykyaikainen henkilöstöjohtaminen (kuvio 3) mahdollistaa henkilöstön taitojen ja työkyvyn laajemman hyödyntämisen. Henkilöstöjohtamisen yksi osa on perehdyttäminen, riippumatta siitä puhutaanko uuden työntekijän, vai koko henkilöstön perehdyttämisestä. Perehdyttäminen onkin tärkeä johtamisen väline, joka tulisi ottaa huomioon henkilöstöjohtamissuunnitelmissa jatkuvana prosessina, joka elää ja muuttuu henkilöstön sen hetkisten tarpeiden mukaan (Strömmer 1999, 54). Vaikka varsinaiselle työhön opastukselle ei olisikaan tarvetta työyhteisössä, voi esimerkiksi erilaiset organisaatiomuutokset, strategiset tavoitteet ja muut muutokset yrityksissä synnyttää tarpeen perehdyttämiselle. Kun osaamista kehitetään, huolehditaan samalla siitä, että työpaikan ja organisaation ilmapiiri on kehittämistä motivoiva ja tukeva. Samalla otetaan huomioon se, että osaaminen on ajan tasalla myös silloin, kun henkilön tai henkilöiden työtehtävät muuttuvat. Kun toimintaympäristö muuttuu, vaaditaan johdolta ky-

kyä hallita ja ennakoida tulevaisuuden osaamista ja henkilöstön lukumäärää. (Kuntatyönantajat 2007.) Stömmerin (1999, 10) mukaan henkilöstön käytännön osaamisen puute ja huono työnlaatu heijastuu välittömästi yrityksen toiminnan puutteellisuuksina. Vaikka yritys olisi panostanut tuotteisiinsa tai palveluunsa ja käynyt läpi pitkän konseptinkehitysprosessin, ei se välttämättä pelasta tilannetta, jossa asiakas saa virheellisen tai huonon tuotteen, tai vaihtoehtoisesti joutuu työnsä asiakaspalvelun kohteeksi. Stömmer (1999, 10) korostaa, että yrityksellä, joka haluaa kehittää toimintansa laadun korkealle tasolle ja näyttäytyä asiakkaidensa silmissä luotettavana, ei ole muuta vaihtoehtoa, kuin pitää huolta siitä, että työntekijät toimivat korkeatasoisesti ja pysyvät yrityksen palveluksessa.

Voidaan todeta, että henkilöstömenot ovat yrityksessä suurin yksittäinen menoryhmä, joten henkilöstön supistus on joissain tilanteissa ainoa mahdollisuus yrityksen kohdatessa taloudellisia vaikeuksia. Ennakkoajatelulla voidaan kuitenkin pohtia mahdollisuuksia henkilöstön osaamisen hyödyntämiselle ja kilpailukyvyyn maksimoinnille irtisanomisten ja lomautusten sijaan. (Heinonen ym. 1997, 33.) Kun maailma muuttuu jatkuvasti, on myös näkemykset henkilöstöstä ja sen voimavaroista muokkaantunut. Voimavaroilla tarkoitetaan henkilön työkykyyn liittyviä inhimillisiä voimavaroja (kuvio 4), jotka muodostuvat terveydestä, psyko-fyysis-sosiaalisesta työkyvystä, erilaisista tiedoista, taidoista ja osaamisesta sekä henkilön omasta motivaatiosta ja sitoutumisesta.



Kuvio 4: Työkykyä ylläpitävän toiminnan osatekijät. (Kuntatyönantajat 2007.)

Työkykyä ylläpitävä toiminta (kuvio 4) ja sen osatekijät ovat oleellinen osa henkilön työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Kun aiempina vuosina henkilöstön henkiset voimavarat on nähty kuluina ja negatiivisessa valossa, on vuosien saatossa siirrytty toisenlaiseen näkemykseen,

jonka mukaan henkilöstö ymmärretään yrityksen keskeiseksi voimavaratekijäksi. (Kunta-työnantajat 2007 ; Heinonen ym. 1997, 33.) Osana henkilöjohtamissuunnitelmaa tulisi siis keskittyä henkilön työhyvinvointiin ja sen edistämiseen, unohtamatta kuitenkaan henkilön omaa vastuuta esimerkiksi omasta terveydestään ja työn imun edistämisestä.

Perehdyttämisen suurin lähtökohta on henkilöstöpolitiikka sekä yleiset periaatteet ja pelisäännöt, jotka kuuluvat henkilöstöasioihin. Henkilöstöpolitiikkaan kuuluviin määritelmiin sisältyvät erilaiset henkilöstöhallintaan liittyvät asiat. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi pohdinta rekrytointivaiheen ratkaisusta koskien palkatun henkilöstön ammattitaidon tasoa ja heidän sijoittamista eri tehtäviin. Henkilöstöhallintaan kuuluu osana pohtia, että mihin tehtäviin palkataan koulutettuja ja ammattitaitoisia henkilöitä ja mihin vähemmän kokemusta omaavia, jotka koulutetaan yrityksen sisällä. Tärkeää huomioitavaa on myös esimerkiksi se, miten paljon esimerkiksi harjottelijoita ja työssä oppijoita voidaan käyttää sekä minkälaisiin tehtäviin voidaan palkata kielitaidoltaan vaihtelevia maahanmuuttajia. Suuri haaste ja huomio keskittyy siihen, miten nämä keskenään erilaiset ryhmät ja henkilöt perehdytetään mahdollisimman tehokkaasti. (Työturvallisuuskeskus 2009, 6.)

### 3.2 Perehdyttämisprosessi työympäristössä

Perehdyttämisestä kokonaisuudessaan on vastuussa uuden työntekijän lähiesimies. Hänen roolinsa tavallisesti on osallistua perehdyttämisen ja työopastuksen suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan. Lähin esimies ei aina ole kuitenkaan itse perehdyttäjän roolissa, johtuen esimerkiksi käytännön syistä. Lähiesimies voi esimerkiksi työskennellä eri kellonaikoihin, kuin perehdytettävä tai hän ei muuten osallistu perehdytettävän henkilön työtehtäviin. Tällaisissa tapauksissa esimies voi delegoida perehdytyksen päävastuun esimerkiksi jollekin työntekijöistä, tai vuorosta vastuussa olevalle henkilölle. (Lepistö 2004, 59.)

Perehdyttämisprosessista voi olla vastuussa myös useampi henkilö, kuin yksittäinen työntekijä. Eräsalo (2008, 67) toteaaakin, että useamman perehdyttäjän käyttämisellä on positiivinen vaikutus tulokseen tulokkaan oppiessa alusta saakka työskentelemään useiden ja erilaisten henkilöiden kanssa. Perehdyttäjän tai perehdyttäjien tulee tuntee se työ hyvin, joka perehdyttämisen kohteena on. Eräsalon (2008, 66) mielestä perehdyttäjän tehtävä on astua mahdollisimman luontevasti perehdytettävän asemaan perehdytysprosessin alkaessa. Olisi myös toivottavaa, että perehdyttäjän oman työnsä aloitusaika ei olisi liian kaukaisessa muistissa, jotta hänellä olisi mahdollisimman kattava kokonaisnäkemys perehdyttämistään asioista sekä kykyä ymmärtää myös pieniä yksityiskohtia. Sen lisäksi perehdyttäjän tulisi itse pitää työstään, johon perehdyttää ja olla positiivinen sekä toisaalta ymmärrystä koskien uuden tulokkaan mielentiloja ja tuntemuksia. Kupias & Peltola (2009, 45) korostavat, että perehdyttämi-



sen käytännön toteuttaminen riippuu aina yrityksen suuruudesta ja sen hetkisestä tilanteesta sekä oleellisena osana sen resursseista. Tilanteesta huolimatta erilaisia käytäntöjä on luotava, jos perehdyttäminen halutaan luoda organisoidusti ja tilannekohtaisesti.

Kun perehdyttämistä suunnitellaan, on perehdyttämisestä vastuussa olevan henkilön tehtävä tiettyjä järjestelyjä. Tällaisia järjestelyjä ovat muun muassa:

- vastuuhenkilöiden nimeäminen
- perehdyttäjien kouluttaminen työopastuksen ja perehdyttämisen tehtäviin
- tarvittavan aineiston kokoaminen
- suunnitelman laatiminen
- selitettävä mahdolliset osuutensa jokaiselle työntekijälle perehdyttämisprosessin vaiheissa
- prosessin aikana kannustettava työyhteisöä avoimeen keskusteluun ja kehittämisajatuksen esittämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 46.)

Järjestelyiden tarve ja laajuudet riippuvat siis työyhteisön suuruudesta ja työn luonteesta ja jos esimerkiksi valmis aineisto ja suunnitelma on jo valmiina, ei sitä tarvitse keksiä uudelleen. Perehdyttäjän vastuulla on kuitenkin pitää huolta, että yllä luetellut järjestelyt toteutuvat jollakin tavalla. (Penttinen & Mäntynen 2009, 20.)

Koska vastuu perehdyttämisestä ja työnopastuksesta sekä niiden suunnittelusta, toteutumisesta ja jatkuvasta valvonnasta on esimiehellä, voi haasteeksi muodostua esimiehen laaja työnkuva ja vastuualueiden runsas määrä. Östenberg (2014, 118) painottaakin, että esimiehellä ollessa päävastuu perehdyttämisestä, voi hän halutessaan määrittää perehdyttäjiksi parhaiten sopivat henkilöt esimerkiksi työtehtävien opastuksen osalta. Tapauksissa, jossa perehdyttäjänä ei toimi esimies, on määritettävä etukäteen perehdyttäjinä toimivien henkilöiden tiedot, taidot ja asenteet tehtävän hoitamista ajatellen. On huomioitava, että perehdyttäjän oma mielenkiinto ja halu tehtävää kohtaan on suuri rooli perehdyttämisen onnistumisen kannalta. Uusi työntekijä on uusien asioiden ja tilanteiden edessä melko varmasti epävarma, jolloin hyvä perehdyttäjä on perehdyttäjän roolin lisäksi perehdytettävän tukihenkilö ja auttaa tutustumaan työyhteisöön ja työtehtäviin. (Östenberg 2014, 119.)

On tärkeää, että uuden työntekijän ensimmäisen työpäivän ajankohta on koko työyhteisön tiedossa. Työpaikalla on myös sovittu, kuka ottaa uuden työntekijän vastaan ja kuka aloittaa perehdyttämisprosessin ja kuka mahdollisesti jatkaa perehdyttämistä myöhemmin. On tärkeää, että perehdyttäjä varaa jo etukäteen aikaa perehdytykselle. Suositeltavaa on koota valmiiksi kaikki tarvittava uuden työntekijän ensimmäistä päivää varten. Tällaisia asioita ovat

muun muassa työasu, ohjeistukset ja muu perehdyttämisaineisto sekä avaimet ja kulkukortit. (Kangas & Hämäläinen 2010, 9.)

## PEREHDYTTÄMISEN TUKIMATERIAALI

Uusi tulokas joutuu yleensä omaksumaan paljon uutta asiaa kerralla uuteen työhön tullessaan, huolimatta siitä, onko kyseinen henkilö ammattitaitoinen vai ammattitaidoton. Kaiken kuulemansa asian omaksumista voi helpottaa etukäteen lähetetty sähköinen perehdyttämismateriaali, jonka avulla uusi työntekijä voi tutustua organisaatioperehdyttämisen lisäksi työn toimintatapoihin ja rutiineihin. Perehdyttämisen ohessa käytettävä tukimateriaali ja oheismateriaali voivat olla erilaiset ”tervetuloa taloon” -oppaat sekä muu yritystä koskeva aineisto, perehdyttämishjelmat ja tarkistus- ja muistilistat, perehdyttämiskansio -ja muu materiaali sekä ilmoitustaululla oleva aineisto. (Kangas ym. 2010, 10.)

Perehdyttämisen oheismateriaalia suunnitellessa ja sen käyttämisessä on syytä käyttää harkintaa riippuen perehdytettävän henkilön työsuhteen ja sen keston laadusta. Jos kyseessä on lyhytaikainen sijainen esimerkiksi henkilöstövuokraus-yrityksestä, on syytä miettiä, tarvitseeko henkilö kaikkea tietoa organisaatiosta ja työsuhteasioista, kuten työterveyshuollosta ja työsuojelusta, vai riittääkö hänelle pikaperehdytysmateriaali työn tärkeimmistä asioista. Oli kyseessä lyhytaikainen tai pidempään työsuhteeseen tuleva henkilö, on perehdyttäjän syytä tehdä itselleen muistilista, jonka avulla perehdyttäjä varmistaa käyneensä läpi tärkeimmät asiat. (Kangas & Hämäläinen 2010, 17.)

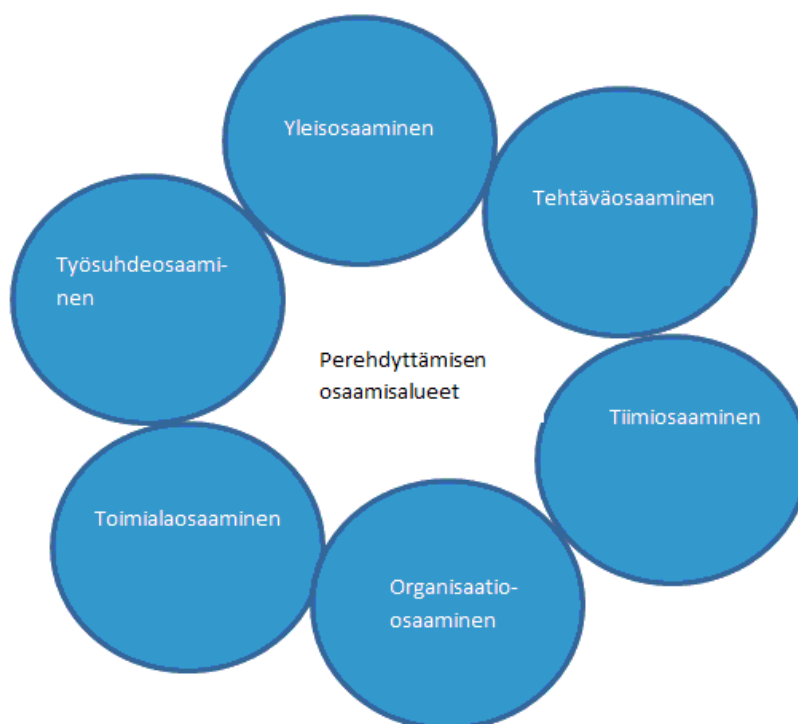
Pidempiaikaiseen työsuhteeseen tulevan henkilön perehdyttämiseen ei kuitenkaan pikainen muistilistan läpikäyminen riitä, vaan henkilön on tutustuttava organisaatioon ja sen osaluoksiin laajasti, ja hänen oppimistaan ja perehdyttämisen onnistumista on myös seurattava. (Kangas & Hämäläinen 2010, 17 ; Östenberg 2014, 116.) Österbergin (2014, 116) mukaan perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttavat myös perehdytettävän henkilön tuleva rooli työpaikalla, kuten myös hänen ammatillinen osaamisensa, aiempi työkokemus ja henkilön ikä. On otettava huomioon, että kokeneempi työntekijä on tottunut erilaisiin työtehtäviin ja -yhteisöihin ja on näin ollen usein myös oma-alotteinen ja aktiivinen perehdyttämisen alusta lähtien. Nuorempi henkilö, jolla ei ole ammattiosaamista eikä työkokemusta, tarvitsee suuren määrän tietoa jo aivan perusasioista. Näin ollen perehdyttämisen kesto on pidempi, kuin kokeneemmalla tulokkaalla. (Östenberg 2014, 117.)

### 3.3 Perehdyttämisen osa-alueet

Rekrytointiprosessin luonnollinen jatkumo on perehdyttäminen. Perehdyttämisen tehtävä ja tavoite kokonaisuudessaan on pyrkiä luomaan työntekijälle kokonaiskuva työstä ja siitä, miten

työntekijä voi toimia määrätietoisesti ja suunnitelmallisesti yrityksen strategiaa edistäen (Lainio 2008, 28.) Lainio (2008) mainitsee, että heikolla perehdyttämällä voi pilata hyvänkin rekrytoinnin. Rekrytointitilanteessa tulee tarkasti määritellä, mitä osaamista tuleva työ edellyttää ja perehdyttämisessä on otettava huomioon työn edellyttämä osaaminen. Uuden työntekijän roolin määrittäminen alkaa rekrytointivaiheessa ja jatkuu edelleen perehdyttämisprosessin alussa. (Lainio 2008, 28.)

Perehdyttäminen voidaan jakaa eri osa-alueisiin, joihin perehdyttämällä varmistetaan, että uusi työntekijä hallitsee työn eri osaamisalueet (kuvio 4). Osaamisalueiden sisältö vaihtelee työpaikkakohtaisesti riippuen organisaation toimialasta, työn luonteesta ja vaatimuksista. Perehdyttämismateriaali rakennetaan ottaen huomioon työssä vaadittavat osaamisalueet, jotka työntekijän täytyy hallita pärjätäkseen työtehtävissään. Perehdyttäminen sen laajassa merkityksessään voidaan jakaa karkeasti esimerkiksi kolmeen osa-alueeseen; työyhteisöön perehdyttäminen, työpaikkaan perehdyttäminen ja työhön perehdyttäminen eli työnopastus. (Kauhanen 2009, 151.) Työyhteisöön perehdyttäminen tarkoittaa niitä toimenpiteitä, joiden avulla henkilö opetetaan tuntemaan oman työyhteisönsä, organisaation toiminta-ajatuksen, vision ja liike-idean sekä työyhteisön ja/tai organisaation arvot ja tavat. Työyhteisöön perehdyttämällä varmistetaan henkilön organisaatio-osaaminen. Työpaikkaan perehtynyt uusi työntekijä oppii tuntemaan oman työpaikkansa ihmiset, asiakkaat ja työtoverit sekä organisaation johtoportaant. Työpaikkaan perehtynyt henkilö hallitsee tiimiosaamisen ja työsuhteosaamisen osaamisalueet. Työsuhteosaaminen sisältää myös muiden työsuhteeseen liittyvien asioiden hallinnan, kuten tietämyksen työsuhte-eduista, työsuojelutoiminnasta, työterveyshuollosta ja muista tärkeistä asioista. Toimialaosaaminen koostuu henkilön aiemmin hankkimasta ammattitaidosta ja työkokemuksesta sekä perehdyttämisprosessin aikana hankitusta tietämyksestä omasta toimialastaan. (Kauhanen 2009, 151.)



Kuvio 4: Perehdyttämisen osaamisalueet. (Kauhanen 2009, 152.)

Kuvion 4 mukaisesti perehdyttämisellä varmistetaan myös henkilön osaaminen tehtäväkohtaisissa asioissa. Työhön perehdyttäminen eli työnopastus varmistaa henkilön suoriutumisen omista työtehtävissään ja niiden hallinnan. (Kauhanen 2009, 152.)

Perehdyttämisprosessin alussa pyritään antamaan kokonaiskuva organisaatiosta, ja organisaatioperehdyttäminen jatkuu läpi koko prosessin ajan. Kun oman yrityksen historiaa selitetään ja pyritään luomaan työntekijälle realistinen kuva sen merkitys laajemmassa kontekstissa, pystyy henkilö toimimaan paremmin ymmärtämään yrityksen strategiaa ja toimimaan tavoitteiden mukaisesti (Lainio 2008, 30).

Käytännön asioiden läpikäyminen ja esittely uudelle työntekijälle heti ensimmäisenä päivänä vähentää uuden työn aloittamiseen liittyvää jännitystä ja stressiä. Kun henkilö oppii tietämään esimerkiksi pukuhuoneiden sijainnin ja tuntemaan lähimmän työympäristönsä, pystyy hän toimimaan niiltä osin kuten muutkin työntekijät. Päivä päivältä ympäristön esittelyä laajennetaan, kunnes työntekijä tuntee koko toimintaympäristönsä ja ymmärtää sen kokonaisuudessaan. (Lainio 2008, 30.)

#### 4 Perehdyttämismateriaalin kehittämisprosessi

Erilaisissa työtyytyväisyyttä mittaavissa kyselyissä voi käydä ilmi henkilöstön tarve kehittämiseen ja perehdyttämiseen tai koulutuksiin. Scandic Marskissa yksi osa henkilöstöjohtamista on henkilöstön työtyytyväisyyden kattava tutkiminen jokaisen vuoden alkupuolella. Työtyytyväisyyttä tutkitaan Voice- nimisen kyselyn tulosten perusteella, jolloin nostetaan osastokohtaisesti esiin eniten kehittämistä vaativat kohdat ja päätetään henkilöstön kesken tavoitteet ja tavat, joilla työtyytyväisyys saadaan paranemaan. Scandiceissa järjestetään hotellikohtaisesti osastopalaverit, joissa esimiehet esittelevät Voicen tulokset ja niistä keskustellaan yhdessä henkilöstön ja esimiesten kesken. Voice-palaverit edeltävät myös myöhemmin pidettäviä kehityskeskusteluja.

Vuoden 2015 Voice-henkilöstötyytyväisyyskyselyssä arvioitiin edellistä vuotta (2014). Tulokset tulivat helmikuussa 2015, jonka jälkeen ne käytiin yhdessä henkilökunnan ja esimiesten kesken läpi. Ravintolaosaston henkilöstön heikoin tyytyväisyys kohdistui osioihin ”koulutus ja perehdyttäminen” ja ”motivaatio ja työssä viihtyminen”. Henkilökunnan tyytyväisyys näihin kahteen osa-alueeseen oli laskenut edellisvuoteen nähden. Osioiden parantamiseksi ravintolapäällikkö laatii keväällä 2015 suunnitelman, jonka toteutumista seurataan ja tuloksia tarkastellaan ensi vuonna samaan aikaan.

Tyytyväisyyskyselyn tuloksena päätin tehdä opinnäytetyöni Marskille perehdyttämisen nousua yhdeksi Marskin vuoden 2015 kehittämiskohteista. Ennen perehdyttämismateriaalin koostamisen aloittamista oli tarpeellista kartoittaa lähtötilanne. Kankaan ym. (2010) mukaan perehdyttämisen ja työnopastuksen kehittäminen edellyttää lähtötilanteen kartoituksen, jonka jälkeen suunnitellaan kehittämisohjelma tavoitteineen, siihen liittyvät toimenpiteet, vastuhenkilöt ja aikataulut. Tämä opinnäytetyö keskittyy kuitenkin perehdyttämismateriaalin suunnitteluun ja luomiseen, eikä sisällä kehittämisohjelman suunnittelua eikä tekoa. Pidän kuitenkin tärkeänä lähtötilanteen selvitystä jo olemassa olevan perehdyttämismateriaalin suhteen, jotta materiaalin suunnittelu -ja tekoprosessi on toimeksiantajan kannalta mieluisa ja mahdollisimman kattava.

Lähtötilannetta perehdyttämisen ja perehdyttämismateriaalin suhteen kartoitin vuoro-esimiesten sekä ravintolapäällikön puolistruktuurisilla haastatteluilla sekä varjostuksen avulla. Osallistuva havainnointi on myös oleellinen osa lopputulosta, koska työskentelen itse Marskin iltavuorossa. Olemassa olevan materiaalin tarkastelu ja kartoitus olikin verraten helppoa ja realistista ollessani itse perehdyttämisen ja prosessin toimintaympäristössä vahvasti läsnä. Lähtötilanteen kartoitusprosessin tuloksia sekä perehdyttämismateriaalin suunnittelu -ja toteutusprosessia kuvataan luvun 4 seuraavissa alaluvuissa.

#### 4.1 Suunnitteluvaihe

Selvittäessäni Marskin a la carte-ravintolan perehdyttämisen nykytilannetta, käytin tiedonkeruumenetelminäni puolistrukturoitua haastattelua, osallistuvaa havainnointia ja varjostamista. Tämä opinnäytetyöni on toiminnallinen ja laadultaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tiedonkeruumenetelmien avulla tavoitteenani oli selvittää Marskin a la carte-ravintolan perehdyttämisen nykytilaa, jotta tuotoksena syntynyt perehdyttäismateriaali toisi mahdollisimman paljon lisäarvoa Marskille. Marskin henkilöstöjohtamiseen liittyvän kehittämisen kannalta oleellista oli selvittää perehdyttämisen tarve ja kehitettävän perehdyttäismateriaalin sisällölliset seikat, kuten tarpeelliset osaamisalueet. Koska työskentelen itse toimeksiantajayrityksessä, voidaan tutkimuksellisesta näkökulmasta katsottuna todeta, että omasin laajan näkemyksen aiheesta jo ennen tutkimuksen alkamista. Kuitenkin on otettava huomioon, että niin sanotut ennakkotietoni -ja kokemukseni vaikuttaneet tutkimuksen tuloksiin, eikä tiedonkeruumenetelmien avulla kerättyihin tietoihin.

Koska olemassa olevaa tietoa voidaan käsittää monen ihmisen kautta monilla eri tavoin, on tieto laadultaan monenlaista. Tiedon lajeina on konkreettisesti mitattavissa oleva tieto (esim. määrät, ajankohdat, mittasuhteet) tai sitten mielipiteisiin ja arvoihin perustuva tieto, joka ei ole niin helposti mitattavissa: esimerkiksi henkilön lempiväri tai elokuva, tai se, että pitääkö henkilö urheilusta vai ei. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta pyritäänkin tutkimaan niin kokonaisvaltaisesti, kuin mahdollista. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 160 - 161.) Muita metoideita laadullisen tutkimuksen suorittamiseen ovat esimerkiksi osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja teemahaastattelut. Laadullisen tutkimuksen kohdejoukko valitaan myös tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotannalla. (Hirsjärvi ym. 1997, 164.) Tässä opinnäytetyössä käytetään puolistrukturoidun haastattelun lisäksi osallistuvaa havainnointia sekä varjostamista, jotta perehdyttämisprosessin kehityskohteet ja nykytila pystytään toteamaan mahdollisimman realistisesti.

#### VUOROPÄÄLLIKÖIDEN TEEMAHAASTATTELU

Laadullisen tutkimuksen tulosten pohjalta tavoitteena oli kehittää toimiva ja kattava perehdyttäismateriaali. Ennen konkreettista materiaalin suunnittelemisvaihetta haastattelin kahden valitsemani vuoropäällikköä sekä Marskin iltavuoron uusinta työntekijää. Valitsin tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi puolistrukturoidun, eli teemahaastattelun. Puolistrukturoitu haastattelu on yksi haastattelutyypeistä, joita käytetään usein laadullisissa tutkimuksissa. Teemahaastattelun yhtenä etuna on sen joustavuus ja se, että haastattelijalla on mahdollisuus keskustella vapaasti haastateltavan kanssa ja tarvittaessa tarkentaa kysymyksiä, muut-

taa niiden asettelua ja palata halutessaan kysymyksiin uudestaan. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 73 - 74.)

Hirsjärvi ym. (1997, 161) toteavat, että todellisen elämän kuvaaminen on lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa. On huomioitavaa, että todellisuus on moninainen, jolloin tutkimuksen tulokseksi voidaan saada vain ehdollisia selityksiä. Nämä selitykset rajoittuvat aina johonkin aikaan ja paikkaan. Voidaan todeta, että haastateltavien henkilöiden todellisten mielteiden ja tiedon löytäminen on laadullisen tutkimuksen pyrkimys - olemassa olevia väittämiä ei niinkään pyritä toteamaan. Teemahaastattelulla varmistetaan se, että haastatteluun voidaan valikoida tutkimuksellisesta näkökulmasta tärkeimmät henkilöt, joiden antamat vastaukset palvelevat mahdollisimman hyvin lopputuloksen (realistinen selvitys Marskin perehdyttämisen nykytilasta) kannalta (Tuomi & Sarajärvi 2011, 74). Valitsin haastateltavikseni kaksi Marskin vuoropäällikköä, sillä heidän tietämyksensä ja ajatuksensa sekä tuntemuksensa perehdyttämisestä on parhaiten hyödynnettävissä ja edustaa työnantajan näkemystä. Vuoropäälliköiden haastatteluilla pyrin selvittämään perehdyttäjäosapuolen näkemystä Marskin perehdyttämisen nykytilasta, tarpeista ja siitä, mitä tulevan perehdytysmateriaalin tulisi sisältää.

Materiaalin suunnitteluvaiheessa olen tiedunkeruumenetelmien lisäksi soveltanut Kankaan & Hämäläisen (2010, 25) näkemyksiä perehdyttämisen kehittämisestä niiltä osin, kun ne soveltuvat perehdytysmateriaalin kehittämisprosessin lähtötilanteen selvittämiseen. Kankaan & Hämäläisen (2010, 25) mukaan tulee arvioida, mitkä perehdyttämiseen ja työnopastukseen liittyvät asiat ovat tällä hetkellä kunnossa, mitkä eivät ja mitkä tällä hetkellä ovat tärkeimmät kehittämistarpeet. Haastattelin vuoro esimiehiä 9.4.2015. Vuoropäällikkö A on työskennellyt Marskin ravintolassa 3 - vuotta ja vuoropäällikkö B 14 - vuotta ollen välillä toisen työnantajan palveluksessa. Haastattelukysymykset (liite 1) laadin tavoitteenani selvittää perehdyttäjätaahon näkökulmaa perehdyttämismateriaalin kokoamiseen. Mallina käytin Kankaan & Hämäläisen (2010, 27) kuvaamaa taulukkoa lähtötilanteen (kehittämistarpeiden) selvittämisestä, muokaten sitä puolistrukturoituun haastattelutilanteeseen soveltuvaksi. Kysymyksillä halusin selvittää pääosin vuoropäälliköiden näkemyksiä perehdyttämisen ja perehdyttämismateriaalin nykytilasta sekä pääasiallisista kehittämiskohteista. Esitin myös haastattelutilanteessa etukäteen laatimani alustavat sisällysluettelot perehdyttämisoppaalle sekä työnopastusoppaalle, jotta tuleva materiaali ja sen sisältö hahmottuisi vuoropäälliköille paremmin. On tärkeää, että laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti aineisto, joka haastattelun keinoin pyritään keräämään, kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tutkija luottaa haastattelun aikana enemmän omiin havaintoihinsa sekä keskusteluihin tutkimuskohteidensa kanssa, kuin erilaisilla mittausvälineillä hankittavaan tietoon. (Hirsjärvi ym. 1997, 164 - 165.)

Haastattelun vastaukset vastasivat lähes täysin aiemman varjostuksen- ja havainnointini tuloksia. Sekä vuoropäällikkö A, että vuoropäällikkö B totesivat, ettei heidän aikanaan Marskin

ravintolassa ole ollut perehdyttämissuunnitelmaa tai ohjelmaa. Heidän mukaansa myöskään perehdyttämisestä vastaavaa / vastaavia henkilöitä ei ole myöskään nimetty, eikä vastuuhenkilöiden nimeämisestä olla myöskään keskusteltu. Heidän mukaansa perehdyttäjänä uusille tulokkaille on toiminut se henkilö, joka milloinkin on ehtinyt perehdyttää tulokasta ja ollut työvuorossa silloin. Molemmat vuoropäälliköt nimesivät erään aamiaisivuorovastaavan nimeltä, joka on ottanut aamuvuoroissa perehdyttäjän roolin.

Kysyessäni nykyisen, olemassa olevan materiaalin määrän ja laadun tyydyttävyydestä, sekä A että B totesivat, että minkäänlaista materiaalia ei ole tällä hetkellä olemassa. Kysyin haastattelussa myös heidän melipidettään siitä, että kuka tai mikä taho Marskissa sopisi heidän näkemyksensä mukaan parhaiten perehdyttäjäksi. Vuoropäällikkö A totesi, että ravintolapäällikkö ei soveltuisi rooliin, koska hän ei työskentele iltaisin. B:n mukaan vuoropäällikötkään eivät oletusarvoisesti sovellu parhaiten rooliin, koska Marskissa vuoropäälliköt hoitavat useimmiten kokoukset ja tapahtumat iltaisin, jolloin he eivät pysty olemaan läsnä perehdyttämistilanteessa parhaalla mahdollisella tavalla. Molempien vuoropäälliköiden mukaan joku erikseen sovittu ja perehdyttämiseen koulutettu henkilö soveltuisi käytännössä parhaiten perehdyttäjäksi iltavuoroihin.

Kysyin haastattelussa vuoropäälliköiden mielipiteitä siihen, että kehitetäänkö Marskin iltavuoron perehdyttämistä heidän mielestään tarpeeksi. Sekä A, että B vastasivat, että ei kehitetä, eikä perehdyttämistä olla juurikaan mietitty. Kysymyksen vastaamisen yhteydessä syntyi pohdintaa siitä, että katsotaanko työntekijöiden tehokkuutta suhteessa työtunteihin ja työntekijöiden määrään, eli tehoja, niin paljon, ettei ravintolalla ole resursseja pitää yhtä perehdyttäjää niin sanotusti ylimääräisenä työvuorossa.

Esittelin haastattelutilanteessa vuoropäälliköille A ja B ideani kaksiosaisesta perehdyttämismateriaalista, jonka suunnitelmallinen käyttö riippuisi siitä, onko perehdytettävä työntekijä tulossa tilapäiseksi työntekijäksi (extraksi) työvuoroon, vai vakituiseksi työntekijäksi. Perehdytysmateriaalin sisältö esitellään paremmin tämä raportin kappaleissa 4.2 ja 4.3. Molemmat vuoropäälliköt pitivät hyvinä sekä ajatusta kaksiosaisesta materiaalista että toimintasuunnitelmasta, jossa materiaali lähetetään etukäteen työntekijälle luettavaksi. Vuoropäällikkö A huomioi myös, että perehdyttämisen laajuus ja sisältö riippuu myös perehdytettävän henkilön aiemmasta osaamisesta ja ammattitaidosta. Kysyessäni vuoropäälliköiden A ja B ajatuksia siitä, mitkä osa-alueet perehdyttämisessä vaativat erityishuomiota/kehittämistä, molemmat vastasivat, että kanta-asiakasohjelman tuntemus, palveluasenne ja arvojen mukainen työskentely sekä illan kulku.

Huomioin vuoropäälliköiden vastauksien mukailevan omia havainnointejani, joita en tuonut neutraalissa haastattelutilanteessa julki. Vuoropäälliköiden haastatteluiden perusteella huo-



mioin, että vuoropäälliköt ovat kiinnostuneita henkilöstön osaamisesta -ja hyvinvoinnista, mutta eivät ole antaneet perehdyttämiselle (tai sen puutteelle) erityishuomiota. Koska Marskilla ei ole ollut huomattavia ongelmia liittyen työn laatuun tai henkilöstön osaamisen puutteeseen, on perehdyttäminen jäänyt taka-alalle ja työnopetus tapahtunut pelkästään työn ohessa. Vuoropäälliköt mainitsivat myös rahallisen resurssien vähyyden ja pohtivat, onko niitä tarpeeksi siihen, että uusille työntekijöille järjestettäisiin ensimmäisiin vuoroihin erillinen perehdyttäjä. Voidaan kuitenkin todeta, että hyvän perehdyttämisen arvo yritykselle on huomattavan suuri, kun tarkastellaan prosessia suuressa mittakaavassa. Kuten esimerkiksi Honkaniemi ja Kaappola toteavat tutkimuksessaan (2013, 22), perehdytyksen avulla uusi työntekijä oppii alusta saakka tekemään työnsä oikein ja sujuvasti. Työpaikka -ja yhteisö hyötyvät hyvin hoidetusta perehdyttämisestä, sillä työn ollessa laadukasta voidaan ennaltaehkäistä mahdolliset virheet ja tapaturmat sekä muut ongelmatilanteet.

## OSALLISTUVA HAVAINNOINTI

Yksi oleellinen tapa kerätä realistista tietoa tukittavasta aiheesta on osallistuva havainnointi. Se voi olla luonteeltaan aktiivista tai passiivista. Aktiivinen osallistuva havainnointi tarkoittaa sitä, että tutkija vaikuttaa tilanteessa aktiivisesti kyseessä olevaan tutkittavaan ilmiöön. Esimerkiksi tutkijan osallistuminen erilaisiin projekteihin, kehittämistyöhön ja muihin vastaaviin, on aktiivista osallistuvaa havainnointia. Havainnointi on passiivista silloin, kun tutkija ei osallistumisellaan vaikuta tilanteen kulkuun. Molemmissa edellä mainituissa tapauksissa tutkijan on kuitenkin kyettävä määrittämään oma roolinsa se erittelemään sen mahdollinen vaikutus tutkimustilanteeseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

On vaikeaa määritellä tai rajata oma osallistuva havainnointi - prosessini laadultaan aktiiviseen tai passiiviseen. Koska työskentelen itse Marskin iltavuorossa, on myös hyvin vaikeaa määritellä virallista alkamisaikaa osallistuvan havainnoinnin alkamiselle. Ensimmäiset havainnoinnit perehdyttämisen laadusta ja perehdyttämismateriaalista tein helmikuussa 2014, kun aloitin työskentelyn Scandic Marskissa. Tällöin minut perehdytettiin se organisaatioon sekä aamu- että iltavuoron toimintaan. Omassa perehdytyksessäni ei käytetty tukimateriaalia luukuunnottamatta iltavuoron a la carte-listaa, eikä perehdyttämisprosessia oltu suunniteltu. Realistista kokemusta Marskin perehdyttämisprosessin toiminnasta ja työn ohessa käytyä havainnointia ei kuitenkaan voi sivuuttaa ja olenkin ottanut huomioon omien perehdyttämiskokeuksieni vaikutuksen tiedonkeruumenetelmien tuloksiin. Oma perehdyttämiseni tapahtui vuonna 2014, ja siitä on yli vuosi aikaa. Selvittäessäni menetelmien avulla perehdyttämisen nykytilaa, jotta voin suunnitella ja toteuttaa parhaiten toimivan perehdyttämismateriaalin, on minun huomioitava perehdyttämiseen tällä hetkellä vaikuttavat seikat.

## VARJOSTUS

Saadakseni realistisen kuvan Marskin tämän hetkisestä perehdyttämisen laadusta sen oikeasaympäristössään, varjostin uuden työntekijän, X, työnopetusprosessia huhtikuussa 2015. Työntekijä on 19-vuotias, eikä hänellä ole aiempaa työkokemusta ravintolatyöstä. Hän suoritti Marskissa työharjoittelujakson, joka oli kestoltaan X viikkoa. Työharjoittelu sisälsi sekä vastaanotossa, että ravintolassa työskentelyä. Havaintoni varjostuksen aikana sekä X:n myöhempi haastattelu käsittelee ainoastaan hänen kokemuksiaan ravintolatyöhön perehdyttämisestä, eikä käsittele vastaanoton perehdytysprosessia.

Varjostusta käytetään yleisesti palvelumuotoilussa tiedonkeruumentelmänä, mutta soveltuu perusajatukseltaan myös tiedonhankintaan, kun selvitetään tietyn kokonaisuuden (esim. palvelu, tai kuten tässä tapauksessa, perehdytyskokonaisuus) toteutumista. Varjostus tarkoittaa henkilön toiminnan havainnointia siinä hetkessä, kun hän kuluttaa palvelua tai toteuttaa prosessin osa-alueita. Varjostuksen aikana seurataan tapahtuman todellista toteutumista ja voidaan löytää myös realistisia ideoita ongelmakohtien parantamiseksi (Tuulaniemi 2011. 150.) Varjostus-menetelmän käytön tavoitteena minulla oli selvittää Marskin perehdytysprosessin ongelmakohdat ja sen käytännöntoteutus -ja toimivuus ennen perehdytysmateriaalin koamisvaiheen alkua.

X:n ensimmäisenä työpäivänä hänelle näytettiin työn kannalta oleelliset paikat ja laitteiden toiminnot ja kerrottiin illan kulku yleisesti. Työnopastuksen suoritti sillä hetkellä vuorossa ollut vuoropäällikkö yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Perehdyttäminen ei ollut suunnitelmallista, vaikka X:n ensimmäinen työpäivä oli huomioitu muilla tavoin. Havaintoni mukaan nopeasti luettava tarkistuslista olisi helpottanut perehdyttämisprosessin alkuvaiheessa erityisesti perehdyttäjän työtä. X:n työnoppimista olisi puolestaan helpottanut se, että hän olisi saanut etukäteen tutustua työnopastusmateriaaliin, jonka hän olisi vastaanottanut sähköpostiinsa ennen työn alkamista. X ei omannut aiempaa työkokemusta ravintolasta, eikä näin ollen ollut täysin tietoinen esimerkiksi myynnillisistä seikoista ottaen huomioon esimerkiksi ruokien ja juomien pongauksen (koneelta tilaamisen) sekä kassakoneen käytön. Huomioin kuitenkin, että esimerkiksi kassakoneen käyttöohjeiden ja pongausohjeistuksen lukeminen kirjallisesta materiaalista ei työnopastusvaiheessa olisi tuonut lisäarvoa eikä olisi välttämättä helpottanut oppimista. Kassakone on fyysinen elementti, jonka käyttö on helpompi kertoa suusanallisesti näyttäen sen toiminnot saman aikaisesti. Samoin esimerkiksi alkoholijuomien säilytyspaikat on helpompi näyttää käytännössä työn ohessa, joskin eri myynnissä olevien merkkien luetteleminen työnopastusmateriaalissa olisi suotavaa, jotta työntekijälle muodostuisi kokonaiskuva a la carte -listasta ja juomatarjonnasta.

Sen sijaan Scandicilla on esimerkiksi laaja, monitasoinen kanta-asiakasohjelma, jonka tuntemista työntekijöiltä edellytetään. Kirjallinen tieto ja opastus tästä toisi työntekijälle tarjottavan tiedon ja ymmärryksen. Kanta-asiakasohjelman kaikkia yksityiskohtia ei kerrottu X:lle ja tietous tästä osa-alueesta jäi pintapuoliseksi. Scandicilla pidetään myös tärkeänä neljän arvon (casual, caring, creative and competitive) mukaista työskentelyä ja tätä ”tarkastellaan” muun muassa hotellikohtaisen asiakastyytyväisyyskyselyn avulla, jonka tulokset raportoidaan työntekijöille ja esimiehille kuukausittain. Pääpuolinen arvojen ja niiden mukaisen työskentelyn käsittely työnopastusmateriaalissa olisi osaltaan varmistamassa työntekijän haluttua toimimista työvuoron aikana.

Kanta-asiakkaille jaetaan usein alennuskuponkeja, niin kutsuttuja vouchereita, joilla he voivat maksaa hotellissa ostettuja ruokia ja juomia. Ravintolassa voi siirtää myös loppulaskun huoneen laskulle, johon liittyy seikkoja, jotka eivät välttämättä ole selviä edes ravintolatyön ammattilaiselle, joka ei ole ikinä työskennellyt hotelliravintolassa. Näiden osa-alueiden käsittely työnopastusmateriaalissa havainnollistavien kuvien kera auttaisi mahdollisesti käytännönoppimista ja hahmottamista paljonkin.

Iltavuorot Marskissa ovat hyvin rutinoituneita, ellei oteta huomioon ajoittaisia kokouksia ja muita tapahtumia. Suuri osa työnoppimisesta tapahtuu työvuoron aikana, mutta kirjallinen selostus iltavuoron kulusta esiin nostettuine yksityiskohtineen helpottaisi suullisen tiedon omaksumista. Työnopastusmateriaalin lähettäminen etukäteen auttaisi kokonais kuvan hahmottamisessa niiltä osin, kun se on mahdollista ennen konkreettisen työnteon alkua. Huomioin myös, että lähes kaikki tarvittava tieto löytyy kyllä henkilökunnan työtiloista, jos tietoa ja osaa etsiä oikeista paikoista. Salityöntekijöiden työtilassa on korkealla sijaitseva hylly, jossa on useita erilaisia kansioita ja papereita. Niiden joukosta löytyvät tiedot muun muassa Scandicin arvoista, kanta-asiakasohjelmasta ja erilaisia muita ohjeistuksia. Totesin, että ongelmana ei ole niinkään tiedottamisen puute, vaan tiedon hankala saanti, sen hajanaisuus ja suunnitelmallisuuden puute.

## TYÖNTEKIJÄN TEEMAHAASTATTELU

Kangas & Hämäläinen (2010, 25) mainitsevat, että uusien tulokkaiden henkilökohtaisia kokemuksia heidän perehdyttämisestään voi ja kannattaakin selvittää haastatteluiden avulla. Haastattelin samaa työntekijä X:ää, joka oli varjostuksen kohdehenkilönä. Uuden työntekijän valitsin haastateltavaksi, sillä halusin saada ravintolan perehdyttämisen nykytilasta mahdollisimman laajan käsityksen ennen perehdyttämismateriaalin kehittämis- ja kokoamisprosessin aloitusta. Laatiessani kysymyksiä (liite 2) työntekijä X:lle, sovelsin Kankaan & Hämäläisen (2010, 26) esittämiä esimerkkejä perehdyttämisen seurantakeskustelun kysymyksistä. Suunnittelin kysymykset selvittääkseni uuden työntekijän omia kokemuksia ja tuntemuksia äsket-

täin tapahtuneen perehdyttämisen onnistumisesta ja kehittämiskohteista. Työntekijänäkö-  
kulman selvittäminen on todella tärkeää tämänkaltaisessa prosessissa, jossa perehdyttämis-  
materiaali tehdään nimenomaan työntekijän käyttöön ja tueksi.

Tuloksia analysoidessani otin huomioon, että haastateltu työntekijä on nuori (19- vuotias) ja hänen nykyinen työnsä Marskissa on hänen ensimmäinen ravintola-alan työpaikkansa. Hän on työskennellyt aiemmin kassatyössä muun muassa kahvilassa. Hän suoritti ammattikoulun työharjoittelunsa Marskissa, aloittaen vastaanottotyöstä, josta jatkoi ravintolaan. Hän työskenteli ravintolassa kesän 2014. Työntekijän haastattelun tulokset mukailivat vahvasti havainnointini ja varjostuksen johtopäätöksiä. X ilmaisi haastattelussa olleensa tyytyväinen käytännön työnopastukseen ja koki perehdyttäjän (vuorossa ollut vuoropäällikkö) olleen erinomainen opastaja. X:n haastattelun vastausten mukaan hän olisi kuitenkin kaivannut perehdytysprosessin tueksi jonkinlaista kirjallista materiaalia. X:lle oltiin mainittu, että hyllyiltä löytyvissä kansioissa on ”sekalaista infoa”, mutta X ei kokenut papereiden läpikäymistä houkuttelevaksi. Kysyessäni X:n mielipidettä siihen, mikä osa tämänhetkisessä perehdyttämisprosessissa kaipaisi eniten kehittämistä, hän vastasi, että kokousasiat ja juomatietous, tarkentaen viinit, oluet ja drinkit. X:n haastattelun mukaan hän on tyytyväinen esimiehen infotauluun, josta löytyy ajankohtaiset infot.

#### 4.2 Perehdyttämismateriaalin kokoamisvaihe

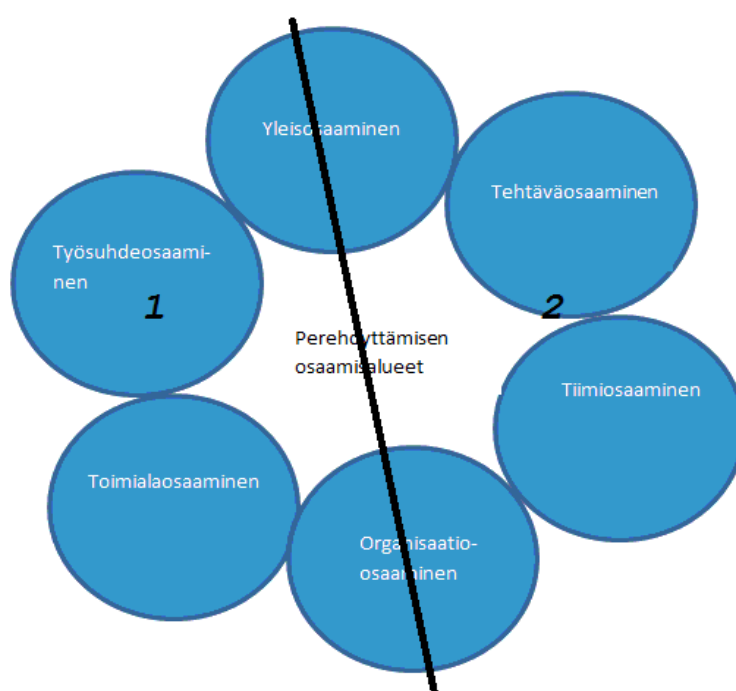
Tiedonkeruumenetelmien suorittamisen ja tulosten analysoinnin jälkeen alkoi perehdyttämismateriaalin käytännön kokoamisprosessi. Hyödynsin saamiani vastauksia ja tuloksia ja halusin räätälöidä materiaalista sellaisen, joka toisi Marskin perehdyttämiskäytäntöihin maksimaalisen hyödyn. Päädyin siihen, että ekstratyöntekijä, joka tulee tekemään Marskiin esimerkiksi yhden iltavuoron, tarvitsee verrattain vähemmän infoa, kuin vakituseksi tuleva henkilö. Työtapa-standardit ja arvojen mukainen työote vaaditaan kaikilta, mutta kattava tieto esimerkiksi kanta-asiakasohjelmasta (lukuunottamatta työn kannalta oleellista tietoa) tai organisaation strategiasta ja arvoista ei välttämättä ole suorittavan työn kannalta välttämätöntä. Päädyin siihen, että perehdytysmateriaali jakautuu kahteen osaan, jotka ovat:

- Tervetuloa Scandic Marskiin!
- Tervetuloa töihin! (Työnopastus Marskin iltavuoroon)

Ensin mainittu materiaali käsittelee oleellimmat tiedot organisaation näkökulmasta ja sisältää organisaatioperehdyttämisen osaamisalueen kannalta tärkeimmät asiat. Toiseksi mainittu osa sisältää työnopastukseen liittyvät asiat ja työn suorittamista tukevan informaation. Molemmissa tapauksissa perehdytysmateriaali tulnaisiin lähetettävään työntekijälle ennen hänen ensimmäisen työvuoronsa alkua, mutta ekstratyöntekijän työn kannalta laaja organisaatiope-

rehdys ei välttämättä ole oleellista. Tällöin extratyöntekijöille lähetetään luettavaksi pelkästään oleellinen tieto, eli työnopastusosio. Toimintasuunnitelma ja materiaalien sisältö esitellään tarkemmin kappaleessa 4.3.

Koska Marskin iltavuorolla ei ollut valmista perehdyttämismateriaalia/kansiota, aloitin materiaalin kokoamisprosessin käymällä läpi olemassaolevaa, mutta eri paikoista löytyvää materiaalia. Materiaalin kahtiajaon suunnittelussa hyödynnin jo kappaleessa 3.3 esitettyä kuviota 4, jossa tarpeelliset osaamisalueet on jaoteltu toisistaan. Alla olevaan kuvioon (kuvio 5) on lisätty poikkiviiva kuvastamaan kahta eri perehdyttämisen osaa, joihin kokoamani perehdyttämismateriaalinikin kohdistuu. Osia ilmennetään myös numeroilla 1 ja 2. Osa 1 käsittää organisaatio-osaamisen lisäksi toimiala -ja työsuhteosaamisen osaamisalueet sekä yleisosaamista. Tekemäni perehdyttämismateriaalin kannalta tämä tarkoittaa sitä, että perehdyttämismateriaalin osa 1, Tervetuloa Scandic Marskiin, sisältää organisaatioon perehdyttämisen kannalta oleelliset asiat. Näistä asioista oli valmiina tiedotteita tietokoneella, intranetissä ja erilaisissa kansioissa, joiden etsiminen ja kokoaminen yhteen oli verrattain helppoa, koska materiaali oli olemassa ja tieto oli luonteeltaan hyvin faktapohjaista informaatiota esimerkiksi työterveyshuollosta ja muista työsuhteeseen liittyvistä asioista. Kasasin ensin kokoon kaiken löytämäni aiheeseen liittyvän materiaalin ja aloin sitten karsia tarpeetonta tietoa pois. Tässä tapauksessa tarpeettomaksi tiedoksi voidaan katsoa info, joka ei ravintolassa työskentelevän henkilön kannalta ole relevanttia. Useat keräämäni tiedot koskivat vastaanoton toimintaa ja tällainen sisältö jäi automaattisesti pois ravintolan henkilökunnan käyttöön tulevasta perehdyttämismateriaalista.



Kuvio 5: Osaamisalueiden kahtiajako. (Kauhanen 2009, 152.)

Kuviossa 5 kuvataan siis osaamisalueiden kahtiajako. Kuviossa rajattu toinen osa on merkitty numerolla 2. Kehittämäni kaksiosainen perehdyttämismateriaali mukailee sisällöltään yllä olevaa kuviota 5, ja sen toinen osa "Tervetuloa töihin", sisältää tehtäväosaamisen ja tiimiosaamisen kannalta tärkeimmät asiat käsitellen myös yleisimpiä asioita joiltain osin. Koska Marskin ravintolalla ei ollut valmiina varsinaista työnopastusmateriaalia, oli toinen osa verrattain pitkäkestoisempi prosessi, sillä kaikki materiaali piti kirjoittaa itse. Materiaalin suunnitteluvaiheeseen piti myös käyttää enemmän aikaa ja pohjata loppumateriaali tekemieni tutkimusten tuloksiin. Sekä haastatteluiden, että havainnoinnin ja varjostamisen tuloksista kävi selvästi ilmi, että Marskissa perehdyttäminen on toteutettu vahvasti työn lomassa käytännönoppimisen kautta. Tarve kirjalliselle perehdyttämismateriaalille kuitenkin on ajankohtainen silloin, kun uuden työntekijän tietämyksessä ilmenee puutteita esimerkiksi kanta-asiakasohjelmaan tai muuhun työn kannalta tärkeisiin asioihin liittyen. Työtehtävien esittelyn ja työn rutiinien läpikäymiseen menee usein melko kauan työaikaa, jolloin joidenkin asioiden käsittely jää usein osittain, tai kokonaan vajaaksi. Etukäteen luettava perehdyttämismateriaali takaisi työntekijän laajemman tietämyksen työn kaikista osa-alueista ennen työn alkua ja käytännön työn ohessa tapahtuva oppiminen osaltaan tukisi sekä vahvistaisi luettua tietoa.

Perehdytysmateriaaleja työstäessäni mukailin menetelmillä saatuja tuloksia ja sisältö on kirjoitettu pohjautuen tulosten lisäksi omiin näkemyksiini ja kokemuksiini. Materiaali työstettiin word-tiedostoon, vaikka ensisijainen ajatus materiaalin julkaisemalustaksi prosessin alussa oli Scandicin intranet. Materiaalin julkaiseminen siellä olisi ollut kätevä ja helppo ratkaisu, koska materiaalia ei olisi erikseen tarvinnut lähettää työntekijälle ja tulostaa konkreettisiksi kansioiksi, vaan kaikki tieto olisi ollut sähköisessä ympäristössä. Prosessin alussa otin yhteyttä Webaula nimisen yrityksen omistajaan Ossi Nyqvistiin, joka olisi ottanut toimeksiannon vastaan luoden Marskin perehdyttämislle oman sähköisen ympäristön intranettiin. Scandicin HR-osasto kuitenkin totesi, ettei ideaa ole mahdollista toteuttaa. Materiaalin kokoamis- ja kirjoitusprosessi tapahtui aikataulullisesti huhtikuussa 2015 ja valmistui toukokuun 2015 alussa. Materiaali työstettiin yhtenevässä aikataulussa tämän opinnäytetyön kanssa.

#### 4.3 Materiaalin kuvaus

Materiaalia kirjoittaessani ja kootessani tärkeintä oli rajata olemassa olevasta tiedosta relevantti tieto ja sisällyttää materiaaliin pelkäsään olennaisimmat asiat. Honkaniemi & Kaappola (2013, 25) toteavat pro gradu-tutkielmassaan perehdytyksen olevan laaja käsite, jonka avulla uusi työntekijä autetaan tutustumaan uuteen työhönsä, työpaikan ihmisiin, rutiineihin ja autetaan ymmärtämään töihin liittyviä toimintatapoja - ja odotuksia. Honkaniemi & Kaappola (2013, 26) luettelevat erilaisia perehdyttämiseen liittyviä menetelmiä, joita tämänkin opinnäytetyön tuotoksena syntynyt kaksiosainen perehdyttämismateriaali mukailee. Seuraavassa käydään läpi materiaalin pääpiirteinen sisältö. Molempien osien sisällysluettelot löytyvät liitteenä tästä opinnäytetyöraportista (liite 3).

*Tervetuloa töihin!* Perehdyttämismateriaalin toinen osa on materiaalin työnopastukseen liittyvä osio. Tämä materiaali lähetetään uuden työntekijän sähköpostiin ennen ensimmäistä työvuoroa riippumatta siitä, onko hän tulossa vakituiseen työsuhteeseen tai extratyöntekijäksi. Materiaali sisältää käytännönläheisiä tietoja - ja ohjeistuksia uuden työntekijän näkökulmasta. Siinä on liitteenä kuva menusta ja lueteltu talon viinit ja hanaoluet, jotka ovat ravintolan myydyimmät juomatuotteet. Ravintolan juomavalikoima on niin laaja, että koin hyödyllisemmäksi sen, että työntekijä tutustuu myytäviin tuotteisiin työvuoroon tullessaan. Sen sijaan menun tuntemus ja sen omaksuminen ennen työvuoroon tuloa on eduksi. Materiaali sisältää myös osion, jossa on nostettuna huomioita illan kulkuun liittyvistä tärkeistä asioista. Käytännön rutiineja - ja toimia on lyhyesti kuvattu, jotta uusi työntekijä saisi mahdollisimman realistisen kokonaiskuvan illan kulusta. Juomien paikat ja eri tavaroiden sijainnit ja niihin liittyvät käytännöt on myös kerrottu pääpiirteittäin.

Materiaali ei sisällä yleisiä ammattitaidollisia asioita esimerkiksi tarjoilutekniikkaan tai juomatietouteen (kuten esimerkiksi viinitietous) liittyen. Materiaalissa keskitytään nimenomaan

Marskin iltavuoron rutiineihin ja toimintamallien käsittelyyn. Se sisältää myös kirjalliset ohjeet hotellin kanta-asiakkaille jaettavien vouchereiden (ravintolassa käytettävät alennuskuponit) käyttöön. Osa hotellin asukkaista on myös oikeutettuja kuittaamaan ravintolalaskunsa huoneensa laskulle, jonka maksaa lähtiessään hotellista. Näiden kanssa toiminta on myös kuvattu sanallisesti materiaalissa ja liitteenä on kuvat jokaisesta voucherista.

Moni Marskin asiakas on myös oikeutettu erilaisiin alennuksiin, joiden tietäminen on välttämättöntä laskutusprosessin kannalta. Scandicilla on henkilökunta-alennusjärjestelmä sen omille työntekijöille sekä Royal Ravintoloiden ja Ravintolakolmion henkilökunnalle ja eri ravintoloiden henkilökuntaa käykin runsaasti Marskin asiakkaana. Alennusjärjestelmän tunteminen nopeuttaa laskutusprosessin sujuvuutta iltavuoron aikana.

Työnopastusperehdytysmateriaalin viimeinen osio käsittelee Marskin työntekijöiden asiakaspalveluotetta - ja asennetta. Marski noudattaa organisaaton yleisiä linjauksia ja käytäntöjä sekä eritoten Scandicin arvoja kaikessa toiminnassaan. Työntekijöiltä odotetaan ja edellytetään asiakaspalveluun arvojen mukaista otetta.

*Tervetuloa Scandic Marskiin!* Perehdyttämismateriaalin toinen osista keskittyy työntekijän kannalta oleellisiin asioihin organisaatioperehdyttämisen näkökulmasta. Tätä osiota ei lähetetä extratyöntekijöille luettavaksi ennen työvuoroa, koska on oletettavaa, että extratyöntekijä on tilapäinen apu, eikä tarvitse laajaa organisaatietoutta käytännössä. Kangas & Hämäläinen (2010, 2) toteavat, että koska lyhytaikaisten työntekijöiden perehdyttämiseen on usein käytettävänä vain rajallinen määrä aikaa, on heitä perehdytettäessä keskityttävä suorittavan työn kannalta kaikista tärkeimpiin asioihin.

Tervetuloa Scandic Marskiin! -materiaali sisältää esimerkiksi tärkeimmät työsuhdeasiat, yritykseen liittyvää yleistietoa ja työterveyshuoltoasioita. Uuden työntekijän on tiedettävä perustiedot hotellista huolimatta siitä, työskenteleekö hän ravintolassa vai esimerkiksi vastaanotossa. Heti materiaalin alussa onkin osio, jossa kerrotaan faktat hotellista, kuten huoneiden lukumäärä ja etäisyydet esimerkiksi lentokentältä. Myös hotellin tarjolla olevat huonetyypit on käsitelty materiaalissa.

Työsuhteeseen liittyvät käytännön asiat, kuten työvaatetus, kulkureitit sekä henkilökuntaedut ovat lueteltu materiaalissa. Marskillä on tarkat linjaukset työvaatetukselle ja henkilökunnan vaatetus riippuu siitä, missä vuorossa henkilö työskentelee. On tärkeää, että uusi työntekijä on heti tietoinen yrityksen säännöistä ja toimintamalleista, jotta henkilön sopeutuminen yritykseen ja työyhteisöön tapahtuisi mahdollisimman sulavasti. On myös suotavaa, että esimerkiksi henkilökuntaedut tuodaan heti uuden työntekijän tietouteen, koska tieto etuuksista motivoi osaltaan hyvään työntekoon ja lisää uskollisuutta yritystä kohtaan. Scandicin tarjoamat



edut sen työntekijöille ovat verrattain suuret ja ne koskevat kaikkia työntekijöitä, jotka työskentelevät yrityksenä vakituisessa - tai osa-aikaisessa työsuhteessa. Etuihin kuuluu muun muassa yöpyminen henkilökuntahinnoin (45 € / yö) kaikissa Euroopan Scandiceissa, alennus 50% listahinnoista ruuista sekä miedoista alkoholijuomista/alkoholittomista juomista) Scandicin omissa ravintoloissa sekä kaikissa Royal Ravintoloiden ja Ravintolakolmion ravintoloissa.

#### 4.4 Materiaalin arviointi

Opinnäytetyöni toiminnallinen osuus, perehdyttämismateriaali, valmistui toukokuussa 2015. Sen kokoamis- ja kirjoitusprosessi alkoi tiedonkeruumenetelmien avulla kerättyjen tulosten analysoinnilla. Ennen kuin konkreettista materiaalia pystyi alkaa työstää, oli ensiarvoisen tärkeää selvittää toimeksiantajayrityksen odotukset ja resurssit yleisesti perehdyttämistä ajatellen. Oli selvää, että Marskillä oli selkeä tarve perehdyttämismateriaalille, koska erikseen iltavuorolla ei yhtenäistä, selkeää materiaalia ennestään ollut. Myös sen vuosittainen kehittämissuunnitelma koski tänä vuonna perehdyttämisasiota. Toimeksiantajayrityksen edustaja tässä projektissa oli ravintolapäällikkö, joka prosessin alussa ei esittänyt erityistoiveita tai ehdotuksia materiaalin sisältöön. Yhteinen linjaus oli alusta saakka se, että syntynyt materiaali palvelisi mahdollisimman hyvin toimeksiantajan tarpeita ja auttaisi osaltaan uuden työntekijän perehtymistä taloon ja työhön.

Marskin tarjoama perehdytys työntekijöille on tähän saakka ollut keskittynyt käytännön työnohjeistukseen työn lomassa. Ravintolatyö on verrattain käytännönläheistä, jolloin käytännöntäsovelta tapahtuva työnohjeistus ilman erillistä materiaalia voi tuottaa laadukasta tulosta. Marskin tapaus on hyvä esimerkki siitä, että vaikka erilliseen perehdyttämisohjelmaan ei olla panostettu suuresti, voi henkilökunta silti olla osaavaa ja asiakaspalvelun taso korkea. Scandic mittaa asiakastyytyväisyyttä kuukausittain lähetettävällä sähköisellä kyselyllä asiakkailtaan. Tämän kyselyn tulokset kerrotaan henkilökunnalle heti, kun ne on julkistettu. Kyselyssä käsitellään eri osioita (esimerkiksi huoneiden taso, palvelu ja ravintolaosaston asiat). Tässä opinnäytetyöraportissa ei käsitellä tarkkoja lukuja, sillä ne eivät ole raportin kannalta relevantteja ja niitä koskee salassapitosopimus. Voidaan kuitenkin todeta, että ravintolan henkilökunnan palvelusta saama pisteytys Marskissa on pysynyt suunnilleen samoissa, melko korkeissa lukemissa usean kuukauden ajan.

Perehdyttäminen ja sen tukena oleva materiaali kuitenkin käsittelee paljon muita asioita, joiden laatua mitataan muilla tavoin, kuin asiakastyytyväisyyskyselyillä. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi asioiden ja tavaroiden sijainnit, toimintatavat- ja rutiinit sekä hotellin omat käytännöt, kuten huonelaskujen kanssa toimiminen. Melkein jokaisessa yrityksessä mitataan työntekijöiden määrää ja yrityksen tuottavuutta suhteessa jokaisessa yrityksessä omat työhön

käytettyyn aikaan. Näitä lukuja ja tuloksia listataan ja niistä puhutaan tehoina. Vaikka oletetaan, että palkattu uusi työntekijä on esimerkiksi ammattitaitoinen tarjoilija, on jokaisessa yrityksessä omat toimintatavat, joiden käsittely perehdyttämismateriaalissa on hyödyksi yritykselle etenkin, kun materiaali on tarkoitus lähettää uudelle työntekijälle ennen hänen työsuhteensa alkua, jolloin hänellä on aikaa tutustua materiaalin sisältöön ennen vuoroon tuloa.

Tämän raportin tuloksena syntynyt perehdyttämismateriaali käytiin ravintolan vuoropäälliköiden kanssa läpi sen suunnitteluvaiheessa pääpiirteittäin haastatteluiden yhteydessä. Haastateltujen henkilöiden mielipiteet ja ajatukset vaikuttivat materiaalin sisältöön, kuten vaikuttivat myös omat kokemukseni ja tietämykseni perehdyttämisen tilanteesta Marskissa. Tiedossa oli prosessin alusta saakka, että materiaalin sisältö tullessaan pitämään tiiviinä ja kompaktina, eikä se tule olemaan useita kymmeniä sivuja pitkä. Tässä kontekstissa liian pitkä perehdyttämismateriaali voisi tarkoittaa sitä, ettei työntekijällä riittäisi kärsivällisyys, aika eikä uuden tiedon omaksumiskyky, jotta saisi materiaalista kaiken irti. Materiaalin sisältö on yksinkertainen ja käsittelee vain relevanteimmat asiat, jotka työntekijän tulee työn laadukasta suorittamista varten tietää. Esimerkiksi yrityksen arvoja ja strategiaa ei perehdyttämismateriaalia käsitellä syvällisesti, sillä Scandic järjestää uudelle henkilökunnalle ”Brand new” -nimisen koulutuksen sekä useita muita yritystä ja sen toimintatapoja koskevia koulutuksia, joissa käsitellään organisaatiotietoutta ja asioita laajemmin.

Opinnäytetyöprosessin keski- ja loppuvaiheissa olin sähköpostitse yhteydessä ravintolapäälliköön pyytäen kommenttia materiaalin sisällysluetteloon ja kävin suusanallisesti muun muassa vuoropäälliköiden kanssa läpi materiaalin sisällöllisiä asioita. Sain täyden vastuun itse päättää, missä järjestyksessä ja mitä sisältöä materiaaliin kirjoitan, kunhan sisältö pysyy kompaktina ja selkeänä. Ravintolapäällikkö tarkasti prosessin loppuvaiheessa perehdyttämismateriaalin ja arvioi sisällön hyväksi. Ravintolapäällikkö sekä vuoropäälliköt ovat tyytyväisiä sisältöön ja arvioivat suoritukseni hyväksi. Heidän mielestään materiaali on sopivan pituinen ja pitivät erityisesti kehitysideastani koskien sitä, että materiaali tullessaan lähettämään etukäteen uudelle työntekijälle. He arvioivat uuden perehdyttämismateriaalin vaikutusta perehdyttämisen laatuun ja totesivat sen tukevan Marskin käytännön perehdyttämisprosessia. Tulevaisuudessa Marskissa perehdyttäminen toteutuu yhä käytännön työnoppimisena pääosin, jota etukäteen lähetettävä perehdyttämismateriaali edesauttaa. Uudet kesätyöntekijät aloittivat työskentelyn Marskissa toukokuussa 2015, joten uutta materiaalia ei ehditty hyödyntää heidän perehdyttämisprosessissaan.

## 5 Kehitysideat ja johtopäätökset

Käyttämäni tutkimusmenetelmät haluttujen tulosten saavuttamiseksi olivat haastattelu, osallistuva havainnointi ja varjostus. Omakohtaisen kokemuksen perusteella muodostuneet ennakkokäsitykseni Marskin perehdyttämisestä vastasivat saatuja tutkimustuloksia. Voidaan todeta, että Marskissa ei olla keskitytty perehdyttämiseen omana osa-alueenaan, eikä sille anneta erityisarvoa ja/tai huomiota uuden työntekijän aloittaessa ravintolassa. Perehdyttämisprosessissa suositellaan käytettävän tukimateriaalina esimerkiksi perehdytyskansiota tai muuta perehdyttämisen kannalta relevanttia materiaalia. Ravintolassa toimii henkilökunnan ja esimiehen (ravintolapäällikön) välinen viestintä hyvin ja esimies hoitaa esimerkiksi tiedottamisen infotaulun avulla kiitettävästi. Perehdyttämiseen, työnopastukseen ja organisaatioon ja esimerkiksi työsuhteeseen liittyvät asiat sen sijaan eivät ole helposti löydettävissä ja minäänlaista yhtenäistä kansiota tai muuta paikkaa tämänkaltaisille lapuille ja papereille ei ole. Jos verrataan Marskin osastoja keskenään tältä osin, on vastaanoton työntekijöillä käytössään perehdyttämiskansio ja selkeitä ohjekansioita eri osa-alueista (esimerkiksi kanta-asiakkuusasiat). Näkemykseni on, että tulevaisuudessa myös ravintolan olisi suositeltavaa kehittää perehdyttämistään ja tietokansioitaan selkeämpään suuntaan ja lisätä työntekijöiden tietoutta eri osa-alueista.

Tutkimuksen aikana suoritettu työntekijän perehdyttämisen varjostus sekä osallistuva havainnointi antoivat realistisen kuvan perehdyttämisen laadusta käytännössä. Ei voida väittää Marskin ravintolan perehdyttämisen olevan huonoa, sillä esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyiden tulokset osoittavat asiakastyytyväisyyden olevan melko korkealla, kun tarkastellaan henkilökunnan asiakaspalvelutaitoja- ja tietoja. Ravintolassa kuitenkin luotetaan ja nojataan vahvasti käytännön työn ohessa tapahtuvaan perehdyttämiseen eikä tukimateriaaliin tai sen käyttöön tai kehittämiseen olla juuri panostettu.

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyneen perehdyttämismateriaalin suunnitelun alkuvaiheessa totesin, että ravintolalle sopisi parhaiten perehdytyksen malliksi sähköinen verkkooppimisympäristö/intraan istutettu perehdyttämisosio. Keskustelin ravintolapäällikkö Elina Korkan kanssa mahdollisuudesta kehittää ja toteuttaa perehdyttämismateriaali sähköiseen muotoon siinä laajuudessa, kuin se olisi resurssien puolesta mahdollista. Näkemykseni mukaan sähköinen materiaali jo valmiiksi internettiin istutettuna palvelisi parhaiten työntekijän perehdyttämistä ja osaltaan helpottaisi prosessin aloitusta, kun uusi työntekijä pääsisi omalta kotikoneeltaan kirjautumaan online- muodossa olevaan tiedostoon. Konsultoin myös erästä IT-alan yritystä (Webaula OY), joka olisi suunnitelmani mukaisesti toteuttanut teknisen puolen. Korkka tuki ideaani, mutta otettuani yhteyttä HR-osastoon kävi ilmi, että resurssien puitteissa innovaatiotani ei olisi mahdollista toteuttaa.

Tekninen kehitys on ollut ilmiömäisen suurta maailmanlaajuisesti 2000-luvulle siirtymisen jälkeen. Yritykset hyödyntävät yhä enemmän ja enemmän teknisiä toteutuksia ja työntekijöiden teknistä osaamista. Ajatukseni tämän opinnäytetyöprosessin alusta saakka pohjautuivat teknisen näkökulman huomioonottamiseen - verkossa oleva, mahdollisesti interaktiivinen perehdytysmateriaali olisi ollut helppo toteuttaa ja olisi mahdollisesti tuonut yritykselle lisäarvoa. Kuitenkin paperilla työpisteessä oleva sekä etukäteen sähköpostitse lähetettävä materiaali toimii yhtä hyvin, kun puhutaan perehdyttämisen laadusta ja lopputuloksesta.

Arvoin mahdollisen ongelmakohdan olevan materiaalin lähettämismvaiheessa. Jos kukaan yrityksessä ei ota vastuuta materiaalin käyttöönotosta, idea työntekijän mahdollisuudesta tutustua yritykseen etukäteen ei toteudu. Prosessin sujuvuuden varmistamiseksi henkilökunnasta tulee nimetä vastuuhenkilö, joka huolehtii perehdyttämismateriaalin lähettämisestä uudelle työntekijälle ennen työsuhteen alkua. Materiaali voidaan myös antaa paperisena esimerkiksi työsopimuksen kirjoittamistilanteessa. Kuitenkin Marskin työntekijöiden yhteistyö ja tiedonkulun sujuessa moitteettomasti oletan perehdyttämismateriaalin kehittyvän uuden materiaalin käyttöönoton jälkeen.

## Lähteet

Heinonen, J., Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammer-Paino.

Hätönen, H. 1999. Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden Kustannus.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 3. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Painos 2003. Helsinki: Edita Prima.

Kangas, P., Hämäläinen, J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 3. painos. Nykypaino.

Kupias, P., Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Penttinen, A & Mäntynen J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. 2. painos. Työturvallisuuskeskus TTK.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus.

Östenberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Viro: Meedia Zone.

## Tutkimukset

Honkaniemi, S., Kaappola, M. 2013. Perehdys - totta vai tarua? Pro gradu -tutkielma.

Lainio, Anu. 2008. Perehdyttäminen - käytäntöjä ja kasvatusta. Pro gradu -tutkielma.

## Internetlähteet

Parkkonen, A. 2008. Pro Gradu. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 25.1.2012.  
<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/30693/TMP.objres.169.pdf?sequence=1>.

Finlex - ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu

19.2.2015 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>.

Kuntatyönantajat 2007. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt -suositus kunta-  
alalle. Viitattu 25.03.2015. [www.kuntatyönantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-  
kehittaminen/](http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-kehittaminen/).

## Liitteet

|  |    |
|--|----|
| Liite 1 Haastattelukysymykset vuoropäällikoille .....              | 40 |
| Liite 2 Haastattelukysymykset työntekijälle .....                  | 41 |
| Liite 3: Kaksiosaisen perehdytysmateriaalin sisällysluettelot..... | 42 |

Liite 1 Haastattelukysymykset vuoropäällikoille

- Onko työpaikassasi (Marskissa) ja osastollasi (ravintola) tehty perehdytysuunnitelmia/ohjelmia?
- Onko osastollasi sovittu erikseen perehdyttämisestä vastaavat henkilöt?
- Mikä on käsityksesi perehdyttämisen kulusta Marskissa?
- Miten hyvin tämän hetkinen materiaali, sen määrä ja laatu vastaavat perehdyttämisen tarpeita?
- Uuden perehdyttämismateriaalin myötä perehdyttämissysteemi muuttuu automaattisesti. Kenet osastoltasi näkisit olevan paras vastuuhenkilö/taho perehdyttämiseen (kun otetaan huomioon aikataululliset seikat, taidot jne)
  - Ravintolapäällikön,
  - vuoropäälliköiden,
  - jonkun erikseen sovitun ja koulutetun työntekijän,
  - vaiko jotkut mainituista yhdessä?
- Kehitetäänkö osastollasi mielestäsi perehdytystä tarpeeksi?
- Miten kehittäisit perehdyttämistä juuri tällä osastolla, kun puhutaan työntekijästä joka
  - tulee extraamaan ensimmäistä kertaa
  - tulee vakituisesti työntekijäksi?
- Perehdyttäminen valittiin osastollasi yhdeksi Voicen kehittämiskohteeksi. Mikä osa-alue työssä vaatii eniten perehdyttämistä ja/tai siihen panostamista tällä hetkellä?



## Liite 2 Haastattelukysymykset työntekijälle

- Vastasiko saamasi perehdyttäminen työsuhteen alussa tarpeitasi?
- Saitko perehdyttäjältä tarpeeksi asianmukaista ja laadukasta tietoa?
- Oliko työnopastus laadultaan käytännönläheistä vai saitko kirjallista tukimateriaalia perehdyttämisen tueksi?
- Jäikö jokin osa-alue / asia epäselväksi perehdyttämisen jälkeenkin?
- Vapaa sana: Miten sinun näkökulmastasi perehdyttämistä voitaisiin kehittää?

### Liite 3: Kaksiosaisen perehdytysmateriaalin sisällysluettelot



Tervetuloa Scandic Marskiin!

Päivitetty 5/2015



#### SISÄLLYS

- SCANDIC MARSKI
- HENKILÖSTÖASIAA
- YHTEYSTIETOJA



**TERVETULOA TÖIHIN!**  
TYÖNOPASTUS MARSKIN ILTAVUORON

Päivitetty: toukokuu 2015



Tämä työnopastusmateriaali on tarkoitettu sinulle, joka tulet Marskin ravintolaan iltavuoroon töihin. Materiaali on tukenasi sinun perehdytyksessäsi, olit sitten tulossa extratyöntekijäksi, kesätyöntekijäksi, vakituiseen työsuhteeseen tai harjoittelijaksi. Tämä materiaali lähetetään sähköpostiisi, joten tutustuthan siihen huolella ennen ensimmäistä työvuoroasi!

Huom! Jos olet tulossa vakituiseksi / osa-aikaiseksi työntekijäksi tai suoritat työharjoittelusi Marskissa, lue tämän työnopastusmateriaalin lisäksi myös Tervetuloa Scandic Marskiin! -materiaali. Materiaali löytyy työpisteeltäsi.

#### Sisältö:

- Ravintolan ruoka – ja juomalista
- Työn kuvaus
- Huonelaskut, voucherit ja alennukset
- Palveluasienne ja työntekijän vastuu

